



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO  
HERRAMIENTA EN EL CONTROL, PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.”

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**HÉCTOR AGUIRRE LAGUNES**

**Asesor de Tesis**

**Revisor de Tesis**

Mtro. Juan José Ibarra García

Mtro. Miguel Ángel Bolaños Moreno



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## INDICE

	PAG
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación de la investigación	9
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Hipótesis de Trabajo	12
1.4.1 Hipótesis Nula	12
1.5 Variables	12
1.5.1 Independiente	12
1.5.2 Dependiente	12
1.6 Definición de variables	13
1.7 Tipo de estudio	14
1.8 Diseño	15
1.9 Población y muestra	15
1.10 Instrumento de medición	15
1.11 Recopilación de datos	17
1.12 Proceso	18
1.13 Procedimiento	19
1.14 Análisis de datos	20
1.15 Importancia del estudio	20
1.16 Limitaciones del estudio	21

## **CAPITULO II. ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

<b>2.1</b>	Antecedentes de la auditoría administrativa	<b>23</b>
<b>2.2</b>	La empresa	<b>27</b>
<b>2.2.1</b>	Estructura orgánica	<b>29</b>
<b>2.2.2</b>	Políticas y prácticas	<b>32</b>
<b>2.2.3</b>	Sistemas y procedimientos	<b>33</b>
<b>2.2.4</b>	Métodos de control	<b>34</b>
<b>2.2.5</b>	Medios de operación	<b>35</b>
<b>2.2.6</b>	Recursos materiales, humanos y técnicos	<b>36</b>
<b>2.3</b>	Conceptos fundamentales sobre auditoría administrativa	<b>38</b>
<b>2.3.1</b>	Definición de la auditoría administrativa	<b>38</b>
<b>2.3.2</b>	Definición de auditoría contable o financiera	<b>39</b>
<b>2.3.3</b>	Diferencia entre auditoría administrativa y contable	<b>40</b>
<b>2.3.4</b>	Propósitos y fines de la auditoría administrativa	<b>41</b>
<b>2.3.5</b>	Ventajas de la auditoría administrativa	<b>43</b>
<b>2.3.6</b>	Alcance de las actividades	<b>44</b>
<b>2.3.7</b>	Campos de aplicación	<b>45</b>
<b>2.3.8</b>	Etapas de la auditoría administrativa	<b>45</b>
<b>2.3.9</b>	Planeación	<b>46</b>
<b>2.3.10</b>	Organización	<b>48</b>
<b>2.3.11</b>	Dirección	<b>51</b>
<b>2.3.12</b>	Control	<b>53</b>
<b>2.3.13</b>	Medición cuantitativa y cualitativa	<b>54</b>
<b>2.4</b>	Preparación de auditoría administrativa	<b>55</b>
<b>2.4.1</b>	Consideraciones fundamentales	<b>55</b>
<b>2.4.2</b>	Contratación del servicio	<b>58</b>
<b>2.4.3</b>	Estipulación de honorarios	<b>59</b>
<b>2.4.4</b>	Personal necesario	<b>61</b>
<b>2.4.5</b>	Normas de ética profesional	<b>62</b>
<b>2.4.6</b>	Características del auditor	<b>65</b>

2.4.7	Programa de adiestramiento del personal asesor	66
2.4.8	Papeles de trabajo	68
2.5	Programa de trabajo para la práctica de una auditoría administrativa	69
2.5.1	Contenido del programa de trabajo	72
2.5.2	Etapas y desarrollo	75
2.5.2.1	Primera etapa	76
2.5.2.2	Segunda etapa	77
2.5.2.3	Tercera etapa	79
2.5.2.4	Cuarta etapa	80
2.5.3	Carpeta de papeles de trabajo	83
2.6	Iniciación de la auditoría administrativa	85
2.6.1	Análisis preliminar	86
2.6.2	Entrevista	88
2.6.3	Relaciones de tarea	90
2.6.4	Planeación	92
2.6.4.1	Revisión de pronósticos	93
2.6.4.2	Revisión de objetivos	97
2.6.4.3	Revisión de políticas	101
2.6.4.4	Revisión de programas	104
2.6.5	Organización	106
2.6.6	Dirección	113
2.6.6.1	Relaciones humanas	115
2.6.6.2	Comunicaciones	117
2.6.6.3	Evaluación de dirigentes	120
2.6.7	Control	124
2.6.7.1	Fases de control	125
2.6.7.2	Campos de control	128
2.6.8	Análisis, interpretación, resultados y recomendaciones	130
2.6.9	Concentración de datos obtenidos	132

<b>2.6.10</b>	Clasificación de los datos	<b>133</b>
<b>2.6.11</b>	Evaluación de resultados	<b>135</b>
<b>2.6.11.1</b>	Hoja de evaluación	<b>135</b>
<b>2.6.12</b>	Determinación de la solución	<b>136</b>
<b>2.6.13</b>	Preparación, presentación, contenido del informe	<b>140</b>
<b>2.6.14</b>	Informe final	<b>144</b>

**CAPITULO III. CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX  
REFINACIÓN**

<b>3.1</b>	Antecedentes y aspectos generales de la empresa	<b>151</b>
<b>3.2</b>	Política del departamento de recursos humanos	<b>156</b>
<b>3.3</b>	Visión del departamento de recursos humanos	<b>156</b>
<b>3.4</b>	Misión del departamento de recursos humanos	<b>156</b>
<b>3.5</b>	Servicios que se brindan en el departamento de recursos humanos	<b>156</b>
<b>3.6</b>	Política del SSPA (Seguridad, salud y protección ambiental)	<b>158</b>
<b>3.6.1</b>	Principios	<b>158</b>

**CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.1</b>	Conclusiones	<b>169</b>
<b>3.3</b>	Recomendaciones	<b>170</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>178</b>
---------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>180</b>
---------------------	------------

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCION.**

Tradicionalmente se pensaba que sólo bastaba auditar en forma financiera a las empresas, sin embargo se ha demostrado que existen problemas de tipo administrativo que también afectan a las mismas

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes, medianas o pequeñas, ya sea que pertenezcan al sector público o privado, deben constantemente adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No solo la crisis, si no también los periodos de éxito, son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

Muchas veces resulta no solo necesario, si no imprescindible, analizar con detalle los problemas y sus causas que dificultan el desarrollo de la empresa (las ganancias no son las de antes, el personal clave toma otros rumbos, la imagen de la empresa parece desvanecerse o deteriorarse gradualmente; envejecen los



productos, los edificios, las máquinas, las personas, etc.). Posiblemente habrá que replantear objetivos, políticas y por su puesto, los métodos, procedimientos y sistemas empleados.

En ocasiones la empresa puede encontrarse, por varias causas, frente a una situación delicada. Una gestión ineficiente o condiciones internas o desfavorables, pueden haberla colocado, en una situación en que no puede sostenerse por mucho tiempo. Será necesario entonces examinar la situación y detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso, y según sea quien lo aplique el método a utilizar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo; pero en todos los casos se trata de realizar una revisión, análisis y evaluación sistemática e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

Es por eso que al considerar a la empresa como un organismo vivo con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo, se comprenderá entonces porque mencionamos que es tan importante aplicar una revisión a la misma, a esta revisión, se le denomina *auditoría administrativa*.

La auditoría administrativa es una de las herramientas de control administrativo más eficaz para detectar problemas, deficiencias y anomalías de índole administrativo antes de que los problemas mismos se presenten, y/o detectar y corregir los existentes.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito mostrar la importancia que representa la aplicación de una auditoría administrativa en una empresa paraestatal dedicada a la exploración y producción de petróleo en México PEMEX, y el presente sirva para las personas de este medio y público en general que lo lea una ayuda, un beneficio y un apoyo para el uso que les convenga. La obtención de información para el estudio que se presenta se ha complementado mediante libros de texto, revistas, notas, así como también de la información facilitada por la empresa, cuestionarios, entrevistas y observación realizada mediante las visitas a la empresa objeto de estudio, ubicada en Boca del Río, Ver.

El desarrollo de este trabajo de investigación se presenta de la siguiente manera:

El primer capítulo trata de los fundamentos generales del estudio en el cual se muestra la metodología de la investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la justificación y el anteproyecto del estudio.

En el segundo capítulo se analiza a la auditoría administrativa en forma conceptual, dando a conocer primeramente sus antecedentes históricos, posteriormente, se trata de diferenciarla y ubicarla dentro de los diferentes tipos de auditoría que existen; así como también se muestran diferentes conceptos de auditoría administrativa. Por otro lado, se da a conocer la necesidad que tienen

algunas empresas de llevar a cabo la auditoría administrativa, así como su clasificación y las diferentes formas de aplicarla en las empresas.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento empleado para realizar una auditoría administrativa, en donde se explica las diferentes formas de llevar a cabo cada punto en la metodología presentada para este estudio y se presenta el estudio de campo en donde se muestra el desarrollo de una auditoría administrativa en la empresa PEMEX

En el cuarto capítulo, se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos del examen aplicado a una unidad operativa de la empresa así como también se dará a conocer el informe de la auditoría administrativa el cual contiene las conclusiones de la aplicación de la auditoría y las recomendaciones necesarias.

## **CAPITULO I**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

## **CAPITULO I**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

La auditoría administrativa como herramienta de control en el proceso de recuperación de saldos estáticos en el departamento de recursos humanos de PEMEX Refinación.

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Debido a la falta de control por parte del proceso que utiliza el departamento de recursos humanos en su división llamada "coordinación de

nómina” de la cual se encarga una sola persona para elaborar la nómina de cada trabajador cada catorce días, utilizando un programa de computo llamado “SAP RH” en este se realiza la aplicación de los descuentos del saldo deudor que tuviera cada trabajador. Estos saldos que comienzan como saldos deudores, terminan siendo estáticos, ya que después de haber transcurrido dos catorcenas de pago y de no haber sido aplicado el descuento al salario, el trabajador lo recibe integro, aun teniendo conocimiento de la omisión de cobro por parte de la empresa, no lo reporta para que se le regularice el descuento, es decir, se reactive en el sistema de cobro vía nómina. De esta forma el saldo deudor termina siendo un saldo estático por no presentarse ningún movimiento en el mismo.

Para la recuperación de los saldos estáticos, actualmente no se cuenta con un procedimiento adecuado y debido a esto en muchos de los casos su recuperación no se lleva a acabo, lo que genera un descontrol afectando la operación del departamento de recursos humanos, pero sobre todo genera pérdidas millonarias para la empresa, ya que estos saldos estáticos se generan día a día en todos los organismos de Petróleos Mexicanos. Cabe mencionar que para este estudio se analizará solamente el organismo PEMEX refinación en su área de recursos humanos en Boca del Río, Ver.

Al mencionar saldos estáticos se hace referencia a todos aquellos adeudos que genera el trabajador de la empresa paraestatal Petróleos Mexicanos, en lo sucesivo PEMEX, en su organismo de Refinación, los cuales

son administrados por el departamento de recursos humanos en Boca del Río, Veracruz, dichos saldos, se generan al presentarse los siguientes casos:

- *Por fallecimiento del trabajador* tanto activo como jubilado y el cual contaba con préstamo administrativo otorgado por la empresa.
- *Por la transferencia del trabajador a otro organismo* dentro de la misma empresa.
- *Por liquidación del trabajador* con adeudo o adeudos pendientes con la empresa.

**¿La auditoría administrativa es necesaria para establecer sistemas de control interno?**

**¿Por qué el sistema de control actual en la recuperación de saldos estáticos manifiesta pérdidas millonarias?**

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Los individuos en todos los niveles y en todas las áreas de las organizaciones deben contar con los conocimientos básicos para realizar la función que le es asignada en su área así como contar con cierta especialización que le permita manejar programas de cómputo e información de manera correcta.

En este sentido la auditoría administrativa representa una herramienta que es utilizada para revisar parte por parte el proceso de una tarea en específico, aunque éste, no sea el oficial o este debidamente estipulado como tal.

La finalidad de esta investigación es detectar las deficiencias que se están generando en el departamento de recursos humanos de PEMEX Refinación en Boca del Río, Veracruz, debido a la falta de información y capacitación, por parte de la persona encargada de realizar la tarea y por un programa de computo que no es el adecuado, o que no se esta aplicando de manera correcta. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

Por lo tanto la auditoria administrativa nos sirve para identificar o determinar si la organización está operando eficientemente mediante una opinión o dictamen sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella, para este caso y tomando en base lo antes mencionado, podemos concluir que si es importante la auditoria administrativa como herramienta de control en el proceso de recuperación de saldos estáticos en el departamento de recursos humanos de PEMEX Refinación en Boca del Río, Ver.



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Utilizar la auditoría administrativa como herramienta para el establecimiento de sistemas de control eficientes en el proceso de recuperación de saldos estáticos de PEMEX Refinación, para evitar las pérdidas millonarias en el departamento de recursos humanos.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Hacer una revisión de los manuales de procedimientos en la recuperación de saldos estáticos para su conocimiento.
2. Comparar las actividades que se realizan en la práctica de esta función con los manuales de procedimientos.
3. Identificar cuales son los errores que se están cometiendo en la aplicación en estos manuales de procedimientos.
4. Analizar todas las posibles razones por las que se suscitan estos problemas.
5. Proponer alternativas de solución.
6. Diseñar y establecer los sistemas de control que implementarán los manuales de procedimientos en su ejecución

## **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Con auditorías administrativas constantes se pueden implementar los sistemas de control actual y reducir las pérdidas millonarias en las que se incurren por saldos estáticos.

### **1.4.1 HIPÓTESIS NULA**

No es cierto que con auditorías administrativas constantes se pueden implementar los sistemas de control actual y reducir las pérdidas millonarias en las que se incurren por saldos estáticos.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 INDEPENDIENTE**

Auditorías administrativas constantes.

### **1.5.2 DEPENDIENTE**

Implementar los sistemas de control actual y reducir las pérdidas millonarias por saldos estáticos.

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

En esta investigación se definirán las siguientes variables:

### **Variable Independiente:**

1. **Auditoría administrativa:** Es una revisión sistemática y evaluatoria de una empresa o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización, y el cual abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.
2. **Constante:** Que tiene constancia, persistente, durable, tendencia que se manifiesta de forma duradera y continua.

### **Variable Dependiente:**

1. **Sistemas:** Conjunto ordenado de normas o procedimientos; cualquier organización de los recursos hacia unos objetivos.
2. **Control:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o

desviaciones, estos son utilizados por los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización.

3. **Implementar:** Poner en funcionamiento, aplicar los métodos, sistemas y medidas necesarios para llevar a cabo alguna función o tarea en específico con la finalidad de lograr resultados positivos.
4. **Saldos estáticos:** Son todos aquellos adeudos que se ven reflejados en los sistemas de nómina generados por los trabajadores y los cuales no presentan movimientos a favor de la empresa en un lapso de 28 días, y por tal motivo se le consideran saldos estáticos.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

La investigación del presente trabajo es de tipo confirmatorio, ya que como su nombre lo indica en el presente estudio se va a confirmar o rechazar la hipótesis ya planteada sobre el fenómeno relacionado con los saldos estáticos, además de que se fundamenta en estudios exploratorios y descriptivos previos, realizados por el mismo investigador y que servirán de base para definir las variables de la hipótesis.

## **1.8 DISEÑO**

El presente estudio es de tipo longitudinal porque el fenómeno se viene presentando desde el 2004, año con año y seguirá mientras no se establezcan los correctivos después de una auditoria administrativa como una alternativa de solución; además es de campo por que su desarrollo se hará en el área de trabajo.

## **1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Por la naturaleza de la investigación lo que se va analizar es una sección de la empresa paraestatal PEMEX, específicamente Refinación en la Superintendencia General de Recursos Humanos que está generando el problema de saldos estáticos en Boca del Río, Ver.

## **1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Como instrumento de medición se diseñará un formato el cual será un cuestionario donde se recopilará todos los datos relacionados con el procedimiento que actualmente los empleados operativos y jefes están ejecutando, para detectar donde están cometiendo errores u omisiones.

## Cuestionario

1.- Existe un manual de procedimientos para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

a) Si                      b) No

2.- Si la respuesta fue no, considera que debería existir una manual para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

a) Si                      b) No

3.- En caso de existir dicho manual, considera que todo el personal del departamento esta enterado de su existencia.

a) Si                      b) No

4.- Lo han leído

a) Si                      b) No

5.- Lo aplican

a) 100%                  b) 50 %                  c) 0%

6.- El manual contiene el procedimiento para la recuperación de saldos estáticos.

a) Si                      b) No

7.- Considera que ese procedimiento esta completo en la recuperación de saldos estáticos.

a) Si                      b) No

8.- Si la respuesta es si entonces porqué la cuenta de saldos estáticos se a incrementado.

- a) Por la falta de control de los adeudos generados
- b) Por la falta de un manual de procedimientos
- c) No lo sé

### **1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS**

En esta etapa del estudio se utilizará la entrevista de profundidad para el jefe del departamento de recursos humanos y la entrevista personal para los niveles operativos, utilizando como instrumento de medición un cuestionario, el cual servirá para detectar como primera instancia lo que actualmente hace la empresa y compararlo con el manual de procedimientos con respecto al problema que se esta investigando.

De la información obtenida del análisis de los datos de los trabajadores, se podrán sustentar las variables de este estudio, a fin de confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

## **1.12 PROCESO**

Los pasos a seguir en el proceso de la investigación serán los siguientes:

En primera instancia se visitará al departamento de recursos humanos de PEMEX refinación a fin de obtener información mas completa acerca de el procedimiento para otorgar los créditos a los trabajadores y bajo que condiciones, esto se realizará mediante una entrevista a la persona encargada del área de recursos humanos, posteriormente una vez que se tenga esta información se analizarán los casos en los cuales los trabajadores terminan siendo deudores de saldos estáticos, se hará una recopilación de datos de la cartera vencida por ese rubro, con el fin de delimitar las causales mas frecuentes, en este sentido se estudiará el método que sigue el departamento para recuperar la cartera vencida, se tratará de detectar mediante una auditoría administrativa las fuerzas y debilidades que tiene el proceso establecido, así como el nivel de actualización del mismo, o se tratará de identificar si requiere de actualización o mejora, o si es el caso de que no se cuente con un procedimiento oficial para esta tarea, una vez obtenida toda la información, mediante entrevistas y análisis de los datos, se propondrán acciones de mejora, para implementar el ya existente o de lo contrario proponerlo.



### **1.13 PROCEDIMIENTO**

1. Mediante una visita al departamento de recursos humanos, se solicitará la programación de una entrevista con la persona encargada y responsable del área, así como la autorización para tener acceso a la base de datos, planteando el interés por realizar un estudio acerca de los saldos estáticos generados por los trabajadores.
2. Una vez concertada la cita se realizará la entrevista, y una vez aceptada la propuesta del estudio se planteará el método de trabajo a seguir.
3. Y que haya sido aceptado dicho método se procederá a realizar una entrevista formal a la persona encargada del departamento de recursos humanos para recabar la información que se requiere para el estudio, la cual será almacenada como parte de la investigación.
4. Se solicitará el procedimiento oficial para la recuperación de los saldos estáticos.
5. Se elaborará un reporte de los datos obtenidos, tanto de la entrevista, de los registros de los trabajadores, así como del procedimiento oficial en caso de que este existiera, a fin, de proponer acciones de mejora a dicho procedimiento.

#### **1.14 ANALISIS DE DATOS**

Por tratarse de una investigación de tesis, y como consecuencia del tipo de hipótesis que se planteo este trabajo se avocará a aceptar o rechazar si la empresa con la ayuda de auditorias administrativas constantes podría implementar los sistemas de control actuales y reducir las pérdidas millonarias en las que se incurren por saldos estáticos.

#### **1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Como bien se señaló en el planteamiento del problema, con esta investigación se pretende hacer énfasis en la importancia que tiene la auditoría administrativa como herramienta de control y en especial en este caso para el proceso de recuperación de saldos estáticos en el departamento de recursos humanos de PEMEX refinación en Boca del Río, Ver.

La relevancia radica en que existen pérdidas millonarias por este concepto y que al establecer un sistema de control se puede eficientar el desarrollo de las actividades de este departamento, además es trascendental porque cualquiera que ocupe el puesto tendría la obligación de seguir con el mismo sistema ya implementado, pues formará parte de la actividad diaria.

## **1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Unas de las limitaciones más fuertes en esta investigación son las siguientes:

- El tiempo para desarrollar la investigación, ya que esta se realizará en horas hábiles.
- La disponibilidad del personal que labora en el departamento de recursos humanos de PEMEX refinación para proporcionar los datos necesarios para el análisis de la investigación.
- La rotación continua de los puestos de operación.
- La veracidad de la información proporcionada, al cuestionamiento.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

La auditoría tiene su origen a partir del siglo XII y XIII en Inglaterra esto es, en la época feudal cuando los terratenientes mandaban a inspeccionar las cuentas de sus administradores, con el propósito de localizar fraudes, errores o un examen en caso de liquidación forzosa.

El origen de la palabra auditoría está íntimamente ligado con lo anterior, ya que el trabajo lo llevaban a cabo personas que por lo general no sabían leer, por lo tanto, la revisión de dichas cuentas la efectuaban escuchando; de ahí el

concepto de auditoría, que tiene su base en el término inglés “*audit*”– escuchar-.”

1

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos como: problemas de planeación, de organización, problema de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En la búsqueda sistemática de soluciones utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones científicas dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

En el año de 1925, el Ing. Henry Fayol gran impulsor de la administración y en una entrevista que le realizó la “Cronique Social le France” mencionó: “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 adecuadamente atendidos, esto si la empresa está bien administrada.”<sup>2</sup>

“Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se aprecia una gran cantidad de cambios en las empresas; el crecimiento de las mismas aumentó en magnitud de las organizaciones, desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial, la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a una tremenda masa de datos,

---

<sup>1</sup> Holmes, Artur W. *Principios Básicos de la Auditoría*, Edit. UTHEA, Tomo 1, México 2004, p. 23

<sup>2</sup> Rodríguez, Valencia Joaquín, *Sinopsis de la Auditoría Administrativa*, Edit. TRILLAS, México 2003, p. 35

así como del control y funcionalidad de las estructuras orgánicas. La auditoría administrativa toma forma ya que se puede proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en qué medida los planes se cumplen y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detecta errores o propicia mejoras que se pueden implantar

Pero alrededor de la década de los cincuenta, cuando la auditoría administrativa empieza a tener aplicación práctica y consenso al público, es decir, cuando las grandes empresas a través de la capacidad de sus hombres, profundizan el pensamiento técnico – científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

Es por eso que a través del tiempo se hace necesaria la evolución de la profesión, ya que los campos de trabajo que se tenían se han multiplicado dando inicio a la especialización cada vez más necesaria debido al crecimiento que ha tenido el mundo de la industria y el comercio.”<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> William, P. Leonard, *Auditoría Administrativa*, Edit. DIANA, México 2004, p. 55-56

1. Diagnostico de la productividad.
2. Auditoría operacional.
3. Diagnostico de la empresa.
4. Auditoría gerencial.
5. Análisis administrativo.
6. Análisis factorial.
7. Auditoría de funciones.
8. Auditoría administrativa.

### **Antecedentes en México**

“En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es de suponer, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero, luego estas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de se cúmulo de técnicas administrativas extranjeras, estaba la auditoría administrativa tomando cada vez mayor importancia por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada



vez más necesaria por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban.”<sup>4</sup>

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental, aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente y tendrá que hacerlo en la medida en que el licenciado en contaduría, licenciado en administración y el encargado de ejercerla, se actualice en su profesión.

## **2.2 LA EMPRESA.**

El principal lugar donde se lleva a cabo la auditoría administrativa es la empresa, sin mencionar que es el elemento básico de la administración.

Una empresa no es una entidad que pueda delimitarse en forma precisa, por lo que resulta complejo definirla como *una entidad económico-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada.*

---

<sup>4</sup> Rodríguez, Valencia Joaquín, *Sinopsis de la Auditoría administrativa*, Edit. TRILLAS, México 2003, pp. 37-41

Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa como son: los inversionistas, el personal, los clientes y el estado.

La empresa se dice comúnmente, que es la célula básica del sistema económico, debido a que todas las actividades económicas están canalizadas por medio de estos organismos que nacen, crecen y mueren como resultado de las decisiones administrativas de quienes las dirigen. Por consecuencia de la reflexión anterior, podemos concretar entonces que la economía está regida por quienes administran o dirigen las empresas.

El administrar una empresa es bastante complejo, ya que hablamos de crear un ente que produzca bienes o preste servicios que satisfagan una necesidad y que logre el máximo de rendimientos.

Debido a esta complejidad, una empresa puede ser sujeto de estudio desde diversos puntos de vista: sociológico, económico, administrativo, financieros y muchos más, de los cuales dependerán los elementos que se elijan para cumplir con el propósito elegido. Por lo que se refiere a este estudio de investigación los elementos que debemos tomar en cuenta para su análisis son los relacionados con el propósito de auditoría administrativa y que se pueden determinar de la siguiente manera:

- Los recursos materiales, humanos y técnicos.
- La capacidad de quienes administran.
- Los niveles jerárquicos.
- Las funciones de la empresa.

La auditoría administrativa debe descansar en los principios de la teoría administrativa, por lo tanto la auditoría administrativa revisará y examinará el elemento administrativo basándose en los principios que sustenta la teoría administrativa, pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión tiene.

Es importante mencionar de forma general algunas de estas unidades sujetas a revisión por parte de la auditoría administrativa, ya que son parte integral de la empresa y del mismo estudio.

### **2.2.1 Estructura orgánica**

Para el establecimiento y operación de una empresa es importante la necesidad de planeación constante de la estructura orgánica para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

La administración moderna, no importa que tan competente sea, no puede llegar a funcionar plena y eficazmente si no cuenta con un buen plan de organización.

Las deficiencias de la estructura orgánica son comunes en muchas empresas, algunas de estas deficiencias comunes son las siguientes:

1. “La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
2. Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
3. Apropiaada delegación de autoridad y responsabilidad.
4. Personal no calificado ocupando puestos claves.
5. La motivación de empleados subalternos es deficiente.
6. Existen fricciones internas entre jefes de departamento, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo.
7. Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.
8. Insuficiente flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.
9. Falta de equilibrio en la organización, o sea, que haya un mayor énfasis en producción y muy escaso en distribución y ventas.

10. El ejecutivo en jefe se encuentra sobrecargado de problemas, ya que son demasiadas las personas que le informan directamente.”<sup>5</sup>

Una estructura de organización eficaz requiere de un criterio empresarial sensato. La principal tarea es determinar planes y objetivos basados en ideas actuales y que den pie a operaciones futuras.

Otra tarea importante es revisar detalladamente los requerimientos básicos de la organización, para que se lleguen a realizar satisfactoriamente todas las ideas y necesidades, esto encierra un análisis completo del tipo de servicio que presta la empresa, sus clientes, distribuciones y todas las necesidades de esta.

Al llevar a cabo una revisión por parte de la auditoría administrativa a la estructura orgánica de la empresa, se deben tener presente las líneas de autoridad y responsabilidad, esto para verificar si están bien definidas; se debe verificar si se refleja la situación verdadera de las funciones orgánicas; en la auditoría se debe buscar si hay sobre posición o duplicación de esfuerzos o concentración en una o más de sus funciones, de ocurrir cualquiera de estas circunstancias la empresa se encontraría desbalanceada.

---

<sup>5</sup> William, P, Leonard, *Auditoría administrativa*, Edit. DIANA, México 2004, p. 68

Una buena y bien fundada estructura de organización con sus elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

### **2.2.2 Políticas y prácticas**

Las políticas y prácticas son esenciales para una administración eficaz. Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientados que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas debidamente a la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, esto ayuda al personal a que hagan las cosas de un modo coherente y económico.

Una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas se puede atribuir a la falta de atención y dirección de la gerencia. En muchos casos la gerencia no cuida el conceder tiempo necesario para determinar y mantener las políticas de la empresa.

Las políticas no se pueden considerar jamás como intocables ya que será necesario modificarlas cuando sea importante para el desarrollo de la empresa, a menos que las políticas se hagan cumplir por la dirección, pueden decaer, volverse incontrolables y causar dificultades. Cabe aclarar que las políticas

deben ser observadas y claramente expuestas, ya que son necesarias como base para la toma de decisiones.

Algo que es sumamente necesario, a fin de asegurar el cumplimiento de la política de la empresa, es que en la auditoría se llevan exámenes de cada departamento y determinar si falta alguna política eficaz en alguna tarea. Por lo tanto por medio de la auditoría administrativa se puede cotejar políticas y prácticas tomando en cuenta todos los elementos.

### **2.2.3 Sistemas y procedimientos**

Al examinar por medio de la auditoría administrativa cualquier sistema o procedimiento, se deben tener bien definidos los intereses de la empresa.

Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró; ya que un procedimiento puede confundir, mal interpretarse o ser inadecuado para un propósito determinado.

Los sistemas pueden sobrepasar su utilidad y el resultado puede ser defectuoso y necesitar de medidas correctivas.

Una de las funciones básicas y de mayor importancia al realizar una auditoría administrativa, es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que se haga del conocimiento general lo que se persigue y contribuir a que el personal aporte con estos deseos. La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos esenciales a evaluar:

1. Si el sistema o procedimiento satisface las necesidades actuales.
2. Si funciona en forma eficaz.
3. Cual es el grado de eficacia.

#### **2.2.4 Métodos de control**

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice de la forma estipulada, por lo tanto la finalidad del control es el alcance de los objetivos.

Todo método de control dentro de una empresa comprende una comparación de desempeño real contra el desempeño esperado.



Un control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos, por falta de observación en los sistemas de supervisión o normas deficientes.

El trabajo de la auditoría administrativa es efectuar un estudio de los registros y procedimientos y hacer las recomendaciones necesarias y oportunas para que se lleven a cabo los cambios pertinentes, esto si los controles demostraran ser incapaces de corregir la situación.

### **2.2.5 Medios de operación**

Se necesita dentro de la empresa un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación entre las diversas funciones para conseguir los mejores resultados.

El éxito en las empresas se consigue, principalmente, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz las cosas. Pero esto solo se podrá conseguir si la dirección está consciente de la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la práctica en forma inmediata. Si la dirección conoce las ventajas que ofrecen las técnicas actuales de control y las usa para su beneficio, no necesita temer a los resultados. Mantener un buen control de las operaciones es uno de los principales problemas administrativos.

El principal cuidado al realizarse la auditoría administrativa debe ser al determinar si una empresa está o no operando como debería de ser. La tarea de la auditoría administrativa, consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas.

### **2.2.6 Recursos materiales, humanos y técnicos**

En todas las empresas, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas del personal, esto para mantener una buena administración de la misma.

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen con relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, método de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

En la parte de auditoría administrativa que corresponde al estudio de personal habrá que atender al sistema que se persigue para llevar registros y a

la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre rotación del personal merece atención personal

*Recursos materiales.*- Consiste en cosas tangibles: maquinaria, equipo, terrenos, edificios, instalaciones, materia prima, productos y dinero. Algunos son consumidos rápido y completamente en el proceso de producción; otros son de uso duradero durante un periodo considerable en el cual prestan servicio. La empresa compra, arrienda, produce o vende todos estos recursos.

*Recursos humanos.*- El elemento humano, considerado como el más importante de la empresa, comprende todo el personal: directivos, empleados y obreros. Este recurso, igual que el anterior, casi siempre está presente en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones.

*Recursos técnicos.*- El modo de hacer y utilizar mejor los recursos materiales y humanos nos los señala la técnica, por lo que, en esta era de grandes avances tecnológicos, lo podemos considerar como un recurso más, porque de su utilización dependerá en alto grado la trayectoria de la propia empresa.

*Recursos financieros.*- Son la base de todos los demás recursos, ya que sin ellos no podría funcionar la empresa. Dentro de estos recursos se puede nombrar: todo el efectivo, las cuentas de bancos, préstamos, financiamientos y reservas.

## **2.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Ha sido tradicional la idea de que al hablar de auditoría administrativa en términos generales, casi siempre se relaciona la idea de auditoría contable. Sin embargo, son dos cosas, aunque parecidas, totalmente diferentes, el objetivo del presente estudio es mencionar los fundamentos de la auditoría administrativa, haciendo mención de las diferencias entre ambas, para una mejor comprensión del tema que concierne a la investigación.

### **2.3.1 Definición de la auditoría administrativa**

Hay varios autores que han hecho estudios sobre auditoría administrativa y han contribuido con diferentes definiciones. Para uso de la presente investigación, tomaremos como definición base la que hace William P. Leonard, autor de *The management audit* (la auditoría administrativa) la cual es ya clásica:

“La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> William, P, Leonard, *Auditoría administrativa*, Edit. DIANA, México 2004, p. 35

Otra definición que se puede aplicar en esta investigación ya que se considera muy completa es la siguiente:

“Es una revisión sistemática y evaluatoria de una empresa o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización, y el cual abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos”.<sup>7</sup>

Analizando las definiciones, se puede concluir que la auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento, tanto privado como público; o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.

### **2.3.2 Definición de auditoría contable o financiera**

“Es el examen sistemático de los libros de contabilidad, registros, y documentación de un negocio, sociedad, corporación, y empresa tanto pública como privada, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las

---

<sup>7</sup> Holmes, Artur W. *Principios básicos de la auditoría*, Edit, UTHEA, Tomo I, México 2004, p. 26

operaciones financieras y los resultados de esta, para poder informar o dictaminar acerca de ellas.

De la definición anterior se pueden señalar algunas características particulares de la auditoría contable:

- Se refiere al examen de libros y registros relacionados con la contabilidad.
- Tiene lugar en cualquier tipo de organización, siempre y cuando esta lleve libros y registros contables.
- Proporciona información sobre los resultados obtenidos mediante su examen”.<sup>8</sup>

Analizando esto, se puede decir que la auditoría contable no es otra cosa que el examen y revisión sobre los distintos renglones de los estados financieros con el fin de asegurarse de los hechos.

### **2.3.3 Diferencia entre auditoría administrativa y auditoría contable**

Las principales diferencias son 4, de acuerdo a:

---

<sup>8</sup> Martínez, Villegas, Fabián. *El C.P. y la auditoría administrativa*, Edit, PAC, México 2002 , p.46

- Su objetivo. La auditoría contable expresa una opinión sobre los estados financieros y determina el manejo financiero, la auditoría administrativa expresa una opinión sobre las funciones y áreas de la organización.
- Su alcance. La auditoría contable es en sí, la situación financiera, la auditoría administrativa abarca una operación o función, así como el sistema administrativo en general.
- Su medición. La auditoría contable se basa en los principios de contabilidad generalmente aceptados, la auditoría administrativa en los principios básicos de administración.
- La frecuencia. La auditoría contable es regular, cuando menos se practica una vez al año, la auditoría administrativa es periódica, pero dicha periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

#### **2.3.4 Propósitos y fines de la auditoría administrativa**

*El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.*

“El propósito de la auditoría administrativa, como se puede notar, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto quiere decir que por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo las siguientes labores:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Mejorar los medios de control.
4. Desarrollar al personal.
5. Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos”.<sup>9</sup>

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño de todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la estructura organizativa, las políticas, los procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variación, la adecuada utilización del personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de problemas actuales o en potencia, así como las irregularidades causantes de: embotellamientos, descuidos, fallas, errores

---

<sup>9</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 48



desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos.

### **2.3.5 Ventajas de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa, permite entre otras, las siguientes ventajas:

- 1) *Aplicación de conocimientos profesionales:* Gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
- 2) *Aplicación actualizada de conocimientos:* 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 eficacia las situaciones que detecte.
- 3) *Atención específica de problemas:* 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 libres de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
- 5) *Economía del costo:* El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente se contrata para un trabajo específico.

### **2.3.6 Alcance de las actividades**

La auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas. Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

1. Planes y objetivos
2. Estructura orgánica
3. Políticas y prácticas
4. Sistemas y procedimientos
5. Métodos de control
6. Formas de operación
7. Recursos materiales y humanos

Por lo que la auditoría administrativa puede abarcar una función específica o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que formen un organismo social.

### **2.3.7 Campo de aplicación**

El campo de aplicación de la auditoría administrativa se circunscribe a la universalidad de la administración; esto obedece a que sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la auditoría administrativa consiste en analizar y dictaminar las actividades que se lleven a cabo en una unidad administrativa, cualquiera que esta sea, para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas por la organización, así como para comprobar la utilización racional de los recursos con que cuenta la empresa, que pueden ser: técnicos, humanos, financieros y materiales; así como evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

La auditoría administrativa es requerida y necesaria para cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, de nueva creación, con muchos o pocos clientes, ya que este tipo de auditoría es adaptable y flexible y se acomoda a las necesidades de la organización.

### **2.3.8 Etapas de la auditoría administrativa**

Los conceptos anteriores nos dan la base para que se desarrolle el estudio de la auditoría administrativa siguiendo el orden establecido por las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; ya

que se requiere de estas cuatro etapas para su desarrollo, por tal motivo es necesario conocer el concepto de cada una de ellas.

### **2.3.9 Planeación**

“El proceso de determinar los objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios y los fines”.<sup>10</sup>

“Es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos deseados”.<sup>11</sup>

La planeación tiene como propósito establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización, da dirección a todos los miembros de la organización, da coordinación, cooperación y trabajo en equipo, pues por medio de la planeación todos saben a donde se dirige la organización y lo que se espera de cada uno para alcanzar los objetivos.

La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. También aclara las consecuencias de las acciones que la administración puede tomar ante el cambio, ya que las fuerzas de planeación miran hacia delante, prevén estos cambios, consideran el impacto que tendrán y desarrollan respuestas apropiadas.

---

<sup>10</sup> Sthepen, P. Robbins, *Administración teórica y práctica*, Edit. PRETINCE HALL, México 2003, p. 114

<sup>11</sup> Stoner, F. James y Wankel, Charles. et al., *Administración*, 4<sup>a</sup>. ed, Edit. PRETINCE HALL, México 2004, p. 25

La planeación establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control. Si no se está seguro de lo que se trata de alcanzar, como se puede determinar si ya se ha alcanzado. En el control se comparan el desempeño real con los objetivos, sin planeación no hay control.

## TIPOS DE PLANES

- **Planes estratégicos.** Son los planes que cubren toda la organización, que establecen los objetivos generales de la empresa y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente. Incluyen un periodo de tiempo extenso.
- **Planes operacionales.** Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales. Cubren periodos de tiempo corto.
- **Planes a corto plazo.** Limitan a la administración, toman en cuenta los elementos claves que por lo común la administración toma como fijos, comúnmente se toman estos planes por un periodo menor a un año.
- **Planes a largo plazo.** Ven todos los compromisos como variables, es cualquier plan que exceda un periodo de cinco años.

- **Planes específicos.** Estos planes son definidos con claridad y no admiten interpretación, tienen objetivos claros, no hay ambigüedad.
- **Planes direccionales.** Permiten flexibilidad y se prefieren más que los específicos, identifican las directrices generales, dan una orientación general pero no encierran la administración dentro de los objetivos o cursos de acción específicos.

### 2.3.10 Organización

“Determinar que recursos y cuales actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, combinando estos en una estructura formal, asignando la responsabilidad para la realización de los objetivos a subordinados responsables, y luego delegando a esos individuos la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus asignaciones”.<sup>12</sup>

La organización es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger que tareas deben realizarse, quienes las tienen que hacer, como deben agruparse, quien se reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones.

Los principios clásicos del diseño de la organización fueron formulados en esencia por los teóricos de la administración general. Ellos postulaban que había

---

<sup>12</sup> Megginson, Mosley, Pietri, *Administración, conceptos y aplicaciones*, Edit. CECSA, México 2002, p. 57

una serie de principios aplicables a todos los tipos y tamaños de organización. Estas recomendaciones ya no se ven como principios universales, pero son importantes para entender el desarrollo del diseño de la organización.

“Los principios administrativos que propuso Fayol en forma enuncia, son los siguientes:

- **División del trabajo.** Producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Especializar las funciones y separar los poderes.
- **Autoridad-responsabilidad.** La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer; la autoridad debe de ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad. A su vez, a todo aquel que se le asigne una responsabilidad debe ser investido de la correspondiente autoridad.
- **Disciplina.** El respeto a las convicciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.
- **Unidad de mando.** Un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
- **Unidad de dirección.** Un solo Jefe y un solo programa de acción para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.

- **De la subordinación del interés particular al interés general.** El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
- **Remuneración personal.** La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa.
- **Centralización.** Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.
- **Jerarquía.** La serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.
- **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (fórmula del orden material); un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (fórmula del orden social).
- **Equidad.** La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.



- **Estabilidad personal.** Un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto, es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por el.
- **Iniciativa.** La libertad de proponer y ejecutar. Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana”.<sup>13</sup>

### 2.3.11 Dirección

“Influir en los empleados para que realicen los objetivos deseados; comprende las cualidades, estilos y poder del dirigente, así como las actividades de dirección, comunicación, motivación y disciplina relacionada con las tareas.

La dirección cuenta con ciertos elementos base como:

- **Toma de decisiones.** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas. Se debe contar con la información necesaria para analizar y evaluar las alternativas para hacer la mejor elección y alcanzar las metas, la toma de decisiones es la clave final de todo proceso administrativo.

---

<sup>13</sup> Ríos, Szalay y Paniagua, Aduna, *Orígenes y perspectivas de administración*, Edit. TRILLAS, México 2002, pp. 94-99

- **Integración.** Esta comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas. Para ejecutar los planes comprende recursos materiales y humanos.
- **Motivación.** Es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas, esto a través del modo de habilidad y liderazgo del gerente para motivar a sus subordinados, para que su rendimiento y satisfacción aumenten y se logren alcanzar las metas personales y de la organización.
- **Comunicación.** Es la transferencia de información de una persona a otra para lograr confianza y entendimiento mutuo. La comunicación en la dirección es un proceso y comprende todos los métodos de transmisión que sirven para conducir ideas e informes o motivaciones que son comprendidos por individuos y grupos. Sin comunicación es imposible la dirección, pues ésta da a conocer a todas las personas los pasos a seguir y la labor que desempeñarán.
- **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente dando como resultado la corrección de errores, productividad y buenas relaciones”.

14

---

<sup>14</sup> Megginson, Mosley, Pietri, *Administración, conceptos y aplicaciones*, Edit. CECSA, México 2002, p. 58

### 2.3.12 Control

“El proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa”.<sup>15</sup>

Se puede decir entonces, que el control es el proceso de asegurar que los objetivos organizacionales y administrativos se están alcanzando. Es comparar el desempeño real con el estándar deseado, y de hecho, no se puede saber si se están logrando los objetivos hasta no hacer dicha comparación.

#### TIPOS DE CONTROL

- **Control protoalimentación.** Es el tipo más deseable de control pues permiten a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, evita problemas; se llama así porque ocurre antes que la actividad real, está dirigido hacia el futuro, otro nombre de este tipo de control es control preventivo.
- **Control concurrente.** Tiene lugar mientras una actividad está en proceso, cuando se ejerce mientras el trabajo se está ejecutando, la gerencia puede corregir problemas antes de que se tornen costosos, este tipo de control se da por medio de la supervisión directa.

---

<sup>15</sup> Stephen, P. Robbins, *Administración teórica y práctica*, Edit. PRETINCE HALL, México 2003, p. 406

- **Control de retroalimentación.** El control tiene lugar después de la acción. La mayor desventaja de este tipo de control es que cuando se tiene la información el daño ya está hecho, pero muchas veces es el único tipo de control viable; este tipo de control es necesario para que posteriormente no volver a caer en los mismos errores.

### **2.3.13 Medición cuantitativa y cualitativa**

Al realizar la auditoría administrativa es necesario que se apliquen siempre que sea conveniente, los métodos de medición cuantitativo y cualitativo, por lo cual se deberán preparar cuestionarios u otras técnicas que sirvan para medir, así como escalas, pruebas, etc., que sirvan en el desarrollo del trabajo, para al final establecer, si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etc.

Los métodos estadísticos son de gran utilidad en la medición de datos, apoyados con la elaboración de gráficos.

Después de haber establecido algunos conceptos básicos, pero de gran importancia para la elaboración y comprensión de la investigación, se procederá a desarrollar específicamente los fundamentos teórico para el estudio y comprensión de la auditoría administrativa, siguiendo un orden que vaya desde lo general hasta lo específico.

## **2.4 PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

El objetivo primordial de la auditoría administrativa es sacar a la luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro de la parte o área de la empresa sujeto al estudio y apuntar los posibles remedios.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas es necesario e indispensable determinar primero las necesidades generales, la relación entre estas y precisar si dichas necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para cubrir la finalidad que se persigue.

El auditor debe decidir cuáles son los factores más necesarios para alcanzar los objetivos, los métodos para lograrlo y los sujetos apropiados para hacerse cargo de la función, las limitantes, los métodos y el control que se necesita.

Estos factores darán las respuestas más importantes para contar con un punto de partida para elegir después el plan a seguir.

### **2.4.1 Consideraciones fundamentales**

La auditoría administrativa puede abarcar la empresa en su totalidad o solo un sector de ella, la auditoría tiene la ventaja de someterse al área de

estudio, sin embargo, antes de empezar la auditoría se deben contestar algunas preguntas y considerar algunos aspectos, como por ejemplo; si la gerencia aceptará el programa presentado por el auditor, si la gerencia suministrará los fondos necesarios para realizar completa y satisfactoriamente el programa, estos aspectos deberán discutirse anticipadamente con la dirección para que la auditoría pueda ser realizada y completada satisfactoriamente y evitar tener que abortar el programa.

El detalle principal a discutir es la determinación del área donde se realizará la auditoría, así como el espacio y la ubicación de la función de auditoría dentro de la empresa, es decir su posición física dentro de la empresa para operar debidamente.

La función de auditoría puede ser desempeñada por un grupo especializado aparte o por un departamento de la misma organización. También debe de haber un buen entendimiento con la dirección en cuanto a la naturaleza, alcance, detalle y personal requerido para la auditoría.

Antes de empezar definitivamente a la realización plena de la auditoría administrativa, es necesario que el auditor responsable tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar asentadas las condiciones básicas del trabajo.

Para estas entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar, a fin de cubrir todos los aspectos que servirán como base para programar la auditoría, estos puntos deberán quedar totalmente claros.

La finalidad de las entrevistas es obtener información suficiente para formular el programa de trabajo adecuado al área por revisar, la información requerida se refiere principalmente a los puntos siguientes:

- Propósito de la auditoría administrativa
- Las condiciones y limitaciones de trabajo
- La estimación del tiempo que tomará la auditoría
- Las facilidades que va a otorgar el cliente
- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa
- Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar el trabajo

Con el objetivo de evitar futuras dificultades y problemas, es necesario que ambas partes realicen una carta convenio o contratación escrita en donde especifiquen las condiciones del trabajo, así como los honorarios del auditor, se le pide al cliente que devuelva el convenio firmado de aceptado o redacte su propia carta de aceptación, firmando la autorización para el inicio de la auditoría.

## **2.4.2 Contratación del servicio**

Después de la junta preliminar es necesario que el cliente escriba primero el documento de petición de una auditoría en el cual especifique las causas que motivan el requerimiento del servicio.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las entrevistas, el auditor conocerá los problemas y podrá considerar si el cliente conoce o cree conocer el problema, o si éste desconoce las causas del problema o como atenderlo.

El auditor deberá formular una carta en la que especificará detalladamente lo convenido con el cliente anteriormente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que pudieran traer malos entendidos posteriormente.

En las cartas deberán quedar asentadas las condiciones específicas en las que se realizará el trabajo, que en términos generales son las siguientes:

- “Mención de antecedentes de contratación del servicio
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcances de los mismos
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo
- Mención de la categoría y personal que utilizará
- Tiempo probable para su ejecución



- Honorarios y forma de pago
- Forma como el cliente cubrirá los gastos específicos que el auditor, en el desempeño de su cargo, se vea precisado a erogar y que no quedaron incluidos en el renglón de honorarios
- Fecha de iniciación de los trabajos
- Periodicidad y tipo de información que deba formularse, en relación al avance de los trabajos que se efectúen”.<sup>16</sup>

Muchas veces con la sola carta es suficiente, pero si el auditor lo considera necesario, se procede a formular un contrato formal, por medio del cual se especificarán derechos y obligaciones de ambos.

### **2.4.3 Estipulación de honorarios**

La forma de calcular los honorarios es un factor de gran importancia, ya que se debe realizar una estimación justa que beneficie a ambas partes. Es importante también establecer la forma o tipo de cobrar los honorarios, para no incurrir en errores o deficiencias que afecten la economía del auditor.

“Los honorarios del auditor pueden ser contratados en tres formas:

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

---

<sup>16</sup> Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004, p. 4

contratar los servicios, tiene la conveniencia de que ambos contratantes conocen con precisión el monto de los honorarios, situación que permite al auditor enterarse de ante mano, que el cliente está conforme de hacer la erogación. La desventaja que presenta es que es probable incurrir en errores en cuanto a la estimación del tiempo probable para la realización del trabajo y esto puede afectar a las dos partes. El cálculo de los honorarios se lleva a cabo tomando en cuenta el tiempo que se estima para realizar el trabajo y el costo del personal que lo va a efectuar. Generalmente el importe se determina multiplicando el costo real por tres (un tercio que corresponde al costo, otro tercio a los gastos de oficina y el otro tercio a la utilidad).

- *Honorarios variables.* El auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estimación de tiempo trabajado y el número y categoría del personal empleado. Esta forma de contratar honorarios es más justa y equitativa para ambas partes. Que los honorarios por devengar van en relación al trabajo ejecutado. Tiempo empleado y personal utilizado.
- *Honorarios por base en iguala.* Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios. Por periodos determinados durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos. Esta forma aporta varias ventajas, pues permite conocer la cantidad que se acepta como iguala, la cual generalmente no es elevada y

puede ser fácilmente erogada por el cliente, además el auditor recibe una cantidad periódicamente, que le permite hacer una distribución adecuada de este ingreso”.<sup>17</sup>

#### **2.4.4 Personal necesario**

Es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posean una buena comprensión de la teoría correspondiente, en perfecto conocimiento de los fundamentos de la organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

Es conveniente que también posean una amplia preparación académica a nivel universitario, esta preparación incluirá un adiestramiento completo en administración de empresas, contabilidad, teoría de la auditoría y materias afines como lo son las finanzas, economía, estadísticas, compras, distribución y hasta ingeniería industrial.

Hay otras materias que contribuyen a redondear los conocimientos como la lógica, filosofía, psicología, sociología, idiomas, ciencias políticas, historia, geografía y antropología.

---

<sup>17</sup> Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004, pp. 5-6

La persona que se dedica a realizar la auditoría administrativa debe estar bien preparada para reconocer y controlar los problemas, así como para encontrar medios y soluciones.

Quien se vaya a encargar de evaluar las actividades de una empresa, debe tener inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación y capacidad de redactar y expresarse clara y lógicamente.

Es sumamente importante contar con experiencia en el campo de la auditoría o cualquier otro semejante pues será sumamente beneficiosa.

Es importante que el auditor y el equipo de trabajo cuenten además con una ética bien definida y con características especiales además de los conocimientos generales y específicos necesarios para ser un buen auditor.

#### **2.4.5 Normas de ética profesional**

Al realizar cualquier trabajo, es importante que el auditor se apegue a normas de ética profesional y la forma de conducirse en el campo de la auditoría, pues esto le da prestigio a el y a sus colegas.

Algunas normas de ética profesional importantes y que deben ser consideradas son las siguientes.

*“Capacidad.* El auditor, al hacerse cargo de un trabajo debe estar conciente que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo, cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, se cerciorará de su capacidad para ejecutarlas.

*Independencia.* El auditor; durante el desahogo de su trabajo deberá estar conciente de que actúa con entera libertad sin influencia mental ni material por parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier otra persona conectada con la empresa. Sus opiniones, sugerencias o consejos, deben ser resultados de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

*Equidad.* El auditor debe tener presente que sus consejos al ponerse en práctica, puede afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean omitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

*Selección de clientes.* El auditor rechazará aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional. Asimismo, rechazará aquellos trabajos en los que considere no ser de utilidad para su cliente.

*Secreto profesional.* El auditor está obligado a no divulgar por ningún motivo hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

*Honorarios.* Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

Las retribuciones del auditor deben ser lo suficientemente justas que le permitan cubrir, con dignidad, las necesidades de él y sus colaboradores, el auditor no deberá incurrir en el error de reducir sus honorarios mediante la disminución de costos, el auditor en ningún caso recurrirá a hacer dádivas o gratificaciones para obtener preferencia en la contratación de sus servicios, no disminuirá la calidad y características de trabajos controlados, ni prolongará el tiempo y alcance de los trabajos en perjuicios del cliente.

*Difusión de servicios.* El licenciado en administración, como cualquier otro profesional recién egresado de las aulas académicas, confronta situaciones que necesariamente le obligan a elegir un determinado campo de acción. En este caso particular, el licenciado en administración, al encausar sus actividades a la auditoría administrativa, tiene que adquirir, en el terreno de la práctica, la experiencia necesaria que le dé la madurez, juicio y capacidad indispensable para actuar eficientemente como auditor.

Ahora bien, al iniciarse como auditor afronta el problema de dar a conocer su campo de acción, desenvolviéndose, en principio, a través de sus relaciones como elemento capacitado para prestar este tipo de servicios.

Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia, es el mejor medio de difusión, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos.

Para la difusión de sus servicios, es aconsejable que el auditor participe en seminarios, conferencias, mesas redondas, colabore en publicaciones de carácter técnico, artículos de fondo, con el objeto de aumentar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional”.<sup>18</sup>

#### **2.4.6 Características del auditor**

Al igual que ética profesional, el auditor debe poseer ciertas características que se consideran importantes. Dentro de las principales características se pueden nombrar las siguientes:

*Imaginación.* Esta capacidad le permite a la persona idear, crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. Un auditor con imaginación está en posibilidad de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento.

*Inteligencia.* Es el don de entender o comprender fácilmente y con agilidad. Un auditor talentoso, podrá razonar y apreciar fácilmente los problemas y discernir sobre ellos correctamente, encontrando soluciones adecuadas.

---

<sup>18</sup> Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004, pp. 7-9

*Criterio.* Es la facultad de discernir y formar juicios con lógica y sentido común. Con esta cualidad se está en condiciones de atacar los problemas, utilizando técnicas adecuadas bajo las circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

*Iniciativa.* En la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad permite al auditor elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos.

*Responsabilidad.* En el juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona. Es la forma tanto moral y material que toma efecto la acción ejecutada. El auditor debe presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar un trabajo.

*Trato.* Es la forma de comunicar e interactuar con las personas. El auditor conduce y motiva a las personas sin ofender su dignidad que es el principio fundamental de las relaciones humanas. La forma de tratar a las personas, es un factor importante y determinante para obtener el éxito en los trabajos de auditoría.

#### **2.4.7 Programa de adiestramiento del personal asesor**

Para conseguir una buena calidad en el trabajo, se requiere seguir un programa continuo de adiestramiento, ya que el auditor administrativo debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos, a efecto de mejorar las normas de



auditoría, así como las diversas y nuevas técnicas administrativas, inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

El tipo de adiestramiento exigido al auditor experimentado diferirá del correspondiente al auditor nuevo.

A un auditor con experiencia le interesarán los tópicos administrativos avanzados y las herramientas tecnológicas avanzadas.

Los miembros con menos experiencia pueden ensanchar sus conocimientos de procedimientos y de materias administrativas generales, sobre todo en el área en que el adiestramiento podría ser de más valor. Al recién ingresado se le debe de dar tiempo para finalizarse con las actividades. Algo de su adiestramiento será fruto del desempeño en su trabajo, pero una gran parte lo conseguirá por medio del estudio y de las juntas y discusiones de grupo conducidas por auditores de mayor experiencia.

Ambos deben considerar leer sobre nuevas ideas, asistir y tomar parte en eventos, conferencias y discusiones organizadas por diversas asociaciones profesionales en administración.

### **2.4.8 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son los documentos donde se consignan los resultados de los análisis e investigaciones. Tienen como objeto normar el criterio del auditor sobre determinados asuntos.

Los papeles de trabajo constituyen un grupo de apoyo para formar juicios y para determinar sus conclusiones y recomendaciones. Los papeles de trabajo cuentan con características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para cada paso en particular, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Es aconsejable utilizar formas preimpresas que contengan el formato y los puntos que deben ser investigados a fin de normar el criterio de las personas que manejan los papeles, evitar malas interpretaciones, pérdidas de tiempo y preguntas innecesarias. Asimismo, es aconsejable que su tamaño sea uniforme y que la calidad y color sean adecuados.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para el mismo por la utilidad que le reportan.

Entre las principales se pueden mencionar las siguientes:

- “Constituyen prueba fehaciente del trabajo realizado.

- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que consideren necesarias.
- Son fuente de información, a las que se puede recurrir en un momento dado, en busca de aclaraciones.
- Son memorias de experiencia a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores”.<sup>19</sup>

Los papeles de trabajo deben ser archivos ordenados en forma adecuada y convenientemente, pues tienen un valor estimativo para el auditor y encierran la calidad profesional del trabajo desarrollado, así como los indicadores de la situación de la empresa; deben ser protegidos de toda intervención ajena, pues son datos confidenciales.

## **2.5 PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRÁCTICA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Antes de dar principio a una auditoría, lo mejor es reflexionar con calma y delinear un plan. Este plan consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir.

---

<sup>19</sup> Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004, pp. 11

Este plan es el programa de trabajo, y no es otra cosa que la relación escrita que contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar mediante un periodo determinado, así con las fechas de iniciación y terminación de cada uno.

En el programa deberán quedar listados todos los trabajos que han de realizarse para lograr los objetivos propuestos, siendo de vital importancia que se incluyan en él, todos los considerados posibles, a fin de que el programa se desarrolle con eficiencia.

No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá ocasiones que se presenten oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

Los principales puntos que debe contener un buen programa de trabajo son los siguientes:

- a) "Datos generales de la empresa
- b) Objeto de la auditoría administrativa
- c) Áreas específicas que serán objeto de revisión
- d) Tiempo estimado para la realización del trabajo
- e) Descripción de la información que debe obtenerse
- f) Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
- g) Personal necesario y características técnicas de cada uno de los miembros

- h) Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá
- i) Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- j) Con quien o quienes deberán discutirse los problemas que requieran atención inmediata
- k) A quien o quienes se les deben proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa
- l) Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión
- m) Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico”.<sup>20</sup>

El último punto mencionado se desarrollará ampliamente basándose en las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Con el fin de que lo estipulado en el programa de desarrollo con mayores probabilidades de éxito, es aconsejable que este se formule con la participación directa del personal encargado que tendrá que intervenir directa o indirectamente en su ejecución, pues de su aprobación conjunta resultará la coordinación de trabajos y la aceptación de responsabilidades.

---

<sup>20</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 128

El auditor deberá tener presente que todo trabajo a desarrollar puede presentar obstáculos que impidan su exacto desarrollo, muy a pesar de su previa programación.

Por lo tanto, al formular el programa, deberá considerar esta circunstancia y procurará que permita acomodos, rectificaciones a ajustes necesarios, determinados durante la ejecución de los trabajos.

Para facilitar el manejo de trabajo es aconsejable que se formule una grafica que permita apreciar rápida y objetivamente el estado que guardan los trabajos en el momento requerido.

Asimismo, es aconsejable que el total de los trabajos que comprende el programa, se seccione en tantos grupos como sean necesarios, al fin de circunscribir funciones y obligaciones.

### **2.5.1 Contenido del programa de trabajo**

#### **Trabajos preliminares**

Entrevistas

Pláticas telefónicas

Correspondencia

Lista de puntos a definir

Propósito de la auditoría

## **Contratos de servicios profesionales**

Tipo de auditoría  
Honorarios  
Tiempo de la auditoría  
Condiciones y limitaciones  
Facilidades

## **Información general de la empresa**

Características jurídicas  
Características de operación  
Características de organización  
Funciones principales  
Diagramas de organización  
Manuales de organización  
Reglamentos

## **Fuentes de información**

Formas de papelería  
Archivos  
Lugares de trabajo  
Personal que se entrevistará  
Otros registros  
Externa

## **Personal que se empleará**

Auxiliares  
Analistas  
Supervisores  
Especialistas

Otros

### **Facilidades que proporcionará la empresa**

Personal

Local

Instrumentos

Equipo

Discusión de problemas

### **Secuencia de la auditoría**

Funciones

Departamentos

Secciones

Puestos

### **Formulación de cuestionarios**

De aspectos administrativos

De aspectos técnicos

Departamentales

Seccionales

### **Entrevistas**

Director general

Gerentes

Supervisores

Obreros

Empleados

### **Técnicas**

Tipos de diagramas



Técnicas matemáticas  
Técnicas de ingeniería industrial  
Otras

### **Informes de la auditoría**

Consejo de administración  
Director general  
Gerentes  
Supervisores

### **Plan de reorganización**

Diagramas  
Manual de organización  
Equipo  
Personal  
Fecha de iniciación  
Tiempo

El contenido de este programa abarca todos los aspectos que se podrían necesitar al realizar esta auditoría administrativa, es decisión del auditor elegir que aspectos le funcionan dependiendo del tipo de empresa a la que se le está realizando la auditoría.

### **2.5.2 Etapas y desarrollo**

El desarrollo de la auditoría administrativa comprenderá cuatro etapas que se concretan a un número de pasos importantes, el conocimiento de estas

etapas constituye un desenlace de una actuación auditorial eficiente, las cuales se desarrollan en los siguientes subtemas:

### **2.5.2.1 Primera etapa**

#### *Planeación.*

a) Definición del estudio a desarrollar.

Llevar a cabo una auditoría en: \_\_\_\_\_

b) Diagnostico administrativo.

- Elaboración del programa de diagnostico
- Aprobación del programa
- Desarrollo del diagnostico

c) Definición del objetivo.

Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los objetivos de: \_\_\_\_\_

definiendo las alternativas de solución pertinentes.

d) Alcance específico de la auditoría.

La magnitud de la auditoría comprenderá: \_\_\_\_\_

e) Determinación del personal necesario.

Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos para la realización del presente estudio: \_\_\_\_\_

f) Programación del tiempo estimado.

Se estima que la presente auditoría se realizará en \_\_\_\_\_ días hábiles.

g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- Técnica de investigación
- Análisis funcional
- Análisis operacional
- Análisis de actitud
- Análisis de las condiciones de trabajo

Mediante el uso de auditoría y cuestionarios:

- De auditoría administrativa
- Específico por área
- Funcional
- De análisis de procedimientos
- De análisis de formas
- De análisis de las condiciones de trabajo
- De técnica proyectiva

h) Aprobación del programa de auditoría administrativa

### **2.5.2.2 Segunda etapa**

*Examen.*

- a) Entrevista con el responsable de cada área
- b) Aplicación de las técnicas de auditoría administrativa
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)

- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada
- e) Captación de opiniones y sugerencias

En esta etapa es en donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas de estudio.

El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y alcance del estudio.

En esta presentación, se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada.

Es necesario que en esta presentación, se pregunte al director o responsable de la unidad, si tiene interés que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el porqué.

En esta etapa es en donde se aplican las técnicas de investigación para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

### 2.5.2.3 Tercera etapa

#### *Evaluación.*

- b) Análisis y evaluación de la información captada
- c) Jerarquización de observaciones
- d) Planteamiento de las recomendaciones
- e) Discusión de las observaciones

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones atendiendo el siguiente orden:

- *Concentración de los datos obtenidos en la investigación.* El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.
- *Clasificación de los datos.* La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de los resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.
- *Evaluación de los resultados.* Los datos contenidos en los informes de que se habló en el párrafo anterior, así como sus apreciaciones

personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen de mayor atención para una correcta solución.

- *Determinación de la solución.* La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó. Es difícil poder precisar normas rígidas para encausar el criterio que debe seguirse para solucionar problemas. Para una buena decisión falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc. La capacidad y experiencia del auditor son factores decisivos para la determinación de una correcta solución.

#### **2.5.2.4 Cuarta etapa**

*Presentación.*

- a) Elaboración del informe final
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.

Los informes reunidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en él se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben de estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

El informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultados de sus apreciaciones personales y que solamente tienen

el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Los informes en función de las necesidades se pueden calificar en ordinarios y circunstanciales.

Los informes ordinarios se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a la fecha determinada.

Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos, estos contendrán la sugerencia de la solución del caso encomendado. Con el informe final culmina el trabajo del auditor.

Los informes circunstanciales se caracterizan por su condición especial que se origina por la necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar en tres grupos:

- Narrativo



- Importancia
- Extracto

*Narrativo.* Es aquel que en forma detallada, cita en orden cronológico el trabajo efectuado, con precisión de datos y circunstancia.

*Importancia.* En este informe se detalla por orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, prestar la atención requerida.

*Extracto.* Este informe se caracteriza por presentar una síntesis del contenido antes de desarrollar en detalle cada tema. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar a primera vista una idea general de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

### **2.5.3 Carpeta de papeles de trabajo**

Es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría. Registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice.

Un requisito general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se obtenga copia de la documentación

utilizada en el área auditada. Es recomendable que, en lo posible, se prefieran formas usadas y no en blanco.

Durante la auditoría, el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:

- Diagramas de flujo
- Organigramas
- Análisis de tiempo
- Muestreo
- Productividad del trabajo
- Métodos de estadística

La presentación de la carpeta de papeles deberá contener lo siguiente:

- Objetivos y políticas
- Programas de trabajo (copia)
- Organigrama
- Cuestionario general de auditoría
- Relación de puestos tipo
- Cuestionario funcional
- Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo
- Inventario de sistemas y procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas
- Diagramación de procedimientos

- Papeles de trabajo: documentos que contienen los resultados de la revisión efectuada, con sus observaciones y recomendaciones.

## **2.6 INICIACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Las auditorías administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado. Esto significa la existencia de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes de importancia. Estos métodos o etapas de investigación han sido mencionados dentro del programa de trabajo y las etapas de la auditoría administrativa. Se elabora un correcto plan de trabajo, cubriendo todos los puntos necesarios y se siguen las etapas en su respectivo orden, el resultado de la auditoría será positivo y satisfactorio respecto a lo planeado.

Además de llevar a cabo estas etapas y cumplir con el programa de trabajo estipulado, es necesario realizar entrevistas para conseguir información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar diferentes técnicas, determinar cual es la realidad de los hechos, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas.

El auditor necesita planear su trabajo, decir que va hacer primero y cuando lo va hacer, es cierto, que el plan puede variar, dependiendo de las circunstancias particulares y otros factores, pero conviene apegarse siempre a la estructura básica.

### **2.6.1 Análisis preliminar**

Este análisis corresponderá a una función y al área en la cual se está llevando a cabo la auditoría administrativa, este análisis servirá para saber como actúa la función y donde se realizan las actividades. Para ello, querrá saber de la organización, responsabilidades, políticas, sistemas, procedimientos, objetivos y métodos de operación.

En todo análisis preliminar, el auditor entrevista a unas pocas personas para obtener algunos datos básicos relacionados con la función y el área. Buscará clasificar los datos informativos, se cerciorará que la persona entrevistada conozca bien el tema a tratar, pues siempre hay el riesgo de que no sea así. El auditor debe saber sobre la información la cual no se compruebe debidamente, es posible que esté basada solo en rumores. Tal vez la tarea desempeñada involucre varias funciones y áreas, las cuales exijan observación minuciosa. La dimensión y volumen de trabajo de cada función puede ser objeto de un estudio a fondo. Hasta podría hacerse necesario llevar a cabo algunas investigaciones preliminares antes de dar principio a la auditoría misma.

Entre algunas preguntas que conviene que se formule el auditor, están las siguientes:

- a) ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia a examinar y evaluar?

- b) ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- c) ¿Hasta donde debe llegar ese estudio?
- d) ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda óptimos resultados?
- e) ¿Por dónde empezar?

Estas interrogantes pueden plantearse en el análisis preliminar. Al proceder en esta forma, el auditor está en ventaja de apreciar el panorama de lo que va hacer.

Siempre podrá existir la posibilidad de tener que realizar estudios más profundos y amplios en alguna área, los cuales exigirán la ayuda de un especialista ajeno al personal ordinario perteneciente al equipo de trabajo o a la empresa que esté más familiarizada con el problema específico de esa área, o que conozca métodos más modernos, a efecto de que proponga soluciones más eficaces.

Cuando el factor tiempo es importante y se necesita realizar investigaciones más extensas, tal vez sea necesario aumentar el número de personal. También cabe la posibilidad que alguna área específica requiera más pruebas o test que otras para asegurar su buen funcionamiento; estas son las circunstancias que el auditor debe visualizar y sobre las cuales debe hacer reflexión en su análisis preliminar.

## **2.6.2 Entrevista**

Al hacer una entrevista, es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Cualquier búsqueda, prueba o examen requiere una preparación anticipada a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. Para asegurar la información que se pretende, hay que asegurarse de entrevistar al personal adecuado.

El momento y sitio de la entrevista son cosas que conviene precisar de antemano y habrá que notificar oportunamente a la persona que se entrevistará, advirtiéndole los asuntos que se van a tratar para que tengan preparados informes, registros y otros datos que sean necesarios y convenientes.

La entrevista se realizará de un modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente permiso al supervisor o jefe de departamento. Es muy importante utilizar en todo momento tacto y diplomacia.

Al iniciarse la entrevista deberá establecerse con mucho cuidado lo que se pretende y señalar que se desea una información específica y recopilación de datos pertinentes que le puedan ayudar a terminar su tarea. También se debe agregar que se reciben sugerencias y opiniones, pero que deben estar respaldadas por los hechos verdaderos y argumentos válidos.

La tarea del auditor al llevar una entrevista es obtener información suficiente y digna de confianza, lo cual no siempre es fácil. Hay personas siempre dispuestas a proporcionar toda clase de informes, pero en cambio, hay otras que dudan y en ocasiones se muestran escépticas. Por lo tanto suele presentarse una actitud de resistencia y temor a suministrar datos, porque el individuo piensa que más tarde pueden ser utilizados en su contra o que su jefe le reproche duramente. Algunas veces las personas no hablan porque no conocen como debieran los diferentes aspectos de la labor que desempeñan. Los demás tal vez hablen del mal desempeño de los compañeros y limiten los suyos propios. Muchos tratan de disimular su incapacidad.

El auditor debe estar preparado a reconocer y corregir estas clases de reacciones, aplicando para ello cuales son las finalidades y objetivos del servicio de auditoría, que consiste en producir medios mejor coordinados que ayuden a la dirección a alcanzar una mejor administración de las funciones.

Cuando el tiempo y las circunstancias se lo permitan, el auditor comprobará y asimilar la información obtenida en una entrevista antes de pasar a la siguiente. En ciertos casos será aconsejable respaldar la precisión de los datos, solicitando al entrevistado que lea y forme lo asentado en el papel.

### 2.6.3 Relaciones de tarea

“La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría constituye una norma uniforme sobre la cual basarse. Por otra parte, el auditor contará con una guía para la ejecución del trabajo a su cargo.

En el manejo y control de las tareas necesita haber una política de procedimiento definido que evite cualquier confusión.

Habrá que llevar un registro de tareas supervisado por el jefe de la auditoría, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirá toda tarea que se encomienda a los miembros del equipo. Se anotarán la fecha en que se recibe la orden, descripción de la tarea a efectuar, a quien la encomendó, plazo fijado para su ejecución y cualquier otra información que se juzgue útil”.<sup>21</sup>

Una cosa esencial para la realización de la auditoría es el programa al que ya se ha hecho referencia. El auditor preparará un programa donde figuren diversos aspectos y renglones a cubrir, el enfoque y método a utilizar y los procedimientos a seguir, para ejecutar las órdenes recibidas. Desde luego los puntos de ese programa deben ir orientados hacia la consecución de los principales objetivos de la empresa, del departamento y de la sección de que se trate.

---

<sup>21</sup> William, P, Leonard, *Auditoría administrativa*, Edit. DIANA, México 2004, p. 122



En el programa de auditoría se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos. En él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Al ejecutar cada uno de los pasos del programa de auditoría, el auditor procederá a asentar al lado derecho del mismo y a renglón seguido, la fecha en que se completó la tarea y su firma. En el caso de que hubiera algo que anotar respecto al trabajo realizado, se hará la indicación correspondiente más a la derecha, haciendo mención a una hoja auxiliar donde se lleven las anotaciones de las explicaciones necesarias.

Si el programa de auditoría se lleva de esta manera, cualquier miembro del grupo de trabajo de la auditoría sabrá en cualquier momento el estado de la investigación, y lo que se ha avanzado en relación con la totalidad de la tarea. También habrá ventaja de que cualquiera de los auditores podrá encargarse de la reanudación del trabajo en cualquier instante, sin contratiempo alguno.

Un factor importante en todo programa de auditoría es la inclusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especial, ya que estos sean unos de los principales puntos de interés para la dirección en la ejecución de un programa de auditoría administrativa.

En muchas ocasiones, estas clases de puntos son el resultado de una solicitud especial por parte de la alta gerencia, a efecto de conseguir información

real que le permita tomar decisiones en aspectos de importancia. Por lo tanto, el auditor deberá estudiar con cuidado cada solicitud desmenuzándola en sus diversos componentes, y si es necesario, comentar con la alta gerencia para asegurarse de que comprendió bien los motivos y proceder a enumerar en el programa los pasos necesarios para su cumplimiento.

A medida que se avanza en el programa, es conveniente comentar con la gerencia la marcha y avance realizado para asegurarse de que lo que se está haciendo va de conformidad con lo que ésta desea. Esto es muy importante para eliminar posibilidades de malentendidos.

#### **2.6.4 Planeación**

En el mundo actual de los negocios no se concibe a una empresa sin planes, por muy pobres que estas sean. Esta necesidad nace de la situación que el futuro es incierto y se debe actuar en base a previsiones.

“Al planear se están definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de la acción a seguir”.<sup>22</sup>

El papel de la auditoría administrativa es precisamente llevar a acabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y

---

<sup>22</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El ejecutivo en la empresa moderna*, Edit, DIANA, México 2003, p. 87

evaluarlos en términos de la eficacia con que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Estos componentes sujetos a revisión son los pronósticos, los objetivos, las políticas y los programas desde el punto de vista de una revisión de tipo administrativa.

Dentro de este punto, se desarrollarán subtemas referentes a cada componente sujeto de estudio, para detallar al máximo, los puntos necesarios a estudiarse, ya que a partir de este momento, se entra de lleno a la auditoría de cada una de las funciones del proceso administrativo.

#### **2.6.4.1 Revisión de pronósticos**

La fuente principal de ingresos de una empresa es a través de las ventas, que constituyen el principal generador de utilidades una vez deducidos todos los costos de operación.

La determinación del objetivo de ventas, para alcanzarse, exige la formulación de un pronóstico para determinar cuanto se puede vender y que es posible hacer ante cierto mercado potencial. El pronóstico de ventas se convierte entonces en el punto de partida de todos los planes y programas de un negocio al poner en marcha una serie de actividades relativas a la adquisición de

materiales, maquinaria, de personal, de organización, actividades necesarias para la realización final de las ventas pronosticadas.

La importancia que representa el pronóstico para un negocio exige, por otra parte, una revisión sobre los mismos principios en los cuales se formuló.

El punto de vista de la auditoría administrativa para su examen, es llevar a cabo una revisión de los siguientes elementos que todo pronóstico debe incluir en su formulación:

*Información.* En virtud de que el grado de exactitud de un pronóstico depende de la calidad de la información, esta debe revisarse a fin de determinar su veracidad. La revisión debe enfocarse sobre las fuentes donde se extrajo, la fecha de su formulación y la relación que tenga con la actividad económica de cada empresa en particular. Tal información se refiere a:

- Política fiscal
- Nivel de precios
- Característica del mercado
- Demanda de la industria
- Competencia
- Ingreso per cápita
- Situación política
- Tendencia del negocio

*Periodo.* El periodo comprendido por el pronóstico también debe estudiarse, para determinar si incluye cuando menos un ciclo normal de operaciones, el cual no necesariamente debe corresponder a un año.

Evidentemente en nuestro medio no es posible considerar como representativo entre las empresas el planear a largo plazo, entre cinco o más años, ya que los planes más comunes son los de un año.

*Unidades.* No obstante que los planes económicos y financieros se formulan siempre en unidades financieras, los pronósticos también deben prepararse en otro tipo de unidades que correspondan a las necesidades de las empresas en general, y a cada departamento en particular. Por ejemplo, unidades de producción, horas, máquinas y horas hombre.

*Método de pronóstico.* También debe examinarse el método del pronóstico elegido porque de él depende el grado de exactitud de la predicción que se haga. El auditor debe verificar todas las variables que integran el método elegido y estudiar la conveniencia de utilizar otro con mejores resultados.

Para medir el pronóstico se utilizó como ejemplo lo más común en una empresa que es su pronóstico de ventas, pero al igual si es una empresa dedicada al servicio, se puede hacer un pronóstico de calidad, de atención a clientes, de mayores ingresos, etc., estos pronósticos al igual que todo dentro de la empresa, se formulan en base a sus necesidades.

“Los principales puntos que se deben considerar en la revisión de los pronósticos son entre otros:

- 1) De donde proviene la información, tanto externa como interna, para la formulación del pronóstico
- 2) Es la información reciente con respecto a la fecha de la formulación
- 3) Para la formulación del pronóstico se considera información de tipo política, social y tecnológica, además de la económica y financiera
- 4) Si se consideran índices de tipo económico
- 5) Estos índices tienen consideración directa con la empresa
- 6) Que métodos se utilizan en la formulación del pronóstico
- 7) Contiene las variables necesarias para lograr exactitud
- 8) Se podrían utilizar otros métodos con mayores ventajas que el que se utiliza actualmente
- 9) Quien participa en esta elaboración
- 10) Que ciclo comprende este pronóstico

Cuando la empresa no formule pronósticos formales o no sean eficientes, el auditor deberá sugerir el pronóstico más adecuado para las necesidades de la empresa, para esta formulación el auditor deberá considerar los siguientes puntos en la elección del método de pronósticos:

- a) *Comprensible*. El método utilizado debe ser fácilmente comprendido y entendido por quienes lo van a formular

- b) *Exactitud*. El método elegido debe reportar la mayor exactitud, que debe medirse en términos del porcentaje de pronósticos correctos
- c) *Usos*. El método elegido debe suministrar pronósticos que puedan traducirse en diferentes unidades además de las monetarias, de modo que pueda utilizarse en todos los departamentos de la empresa.
- d) *Económico*. El método debe tener presentes las limitaciones de personal y de gastos, y no resultar costoso en relación a los beneficios que se esperan obtener de él”.<sup>23</sup>

#### **2.6.4.2 Revisión de objetivos**

Los objetivos constituyen la razón de ser de la empresa y representan lo que se quiere alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, por lo tanto, deben ser sujetos a una completa revisión por parte de la auditoría administrativa, más aún cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa y aún a los propios directivos.

En el medio en que nos desarrollamos es tradicional pensar que el único objetivo de la empresa es obtener utilidades. Sin embargo, tal concepto es demasiado limitado. Para esto debemos pensar sobre dos puntos de gran importancia:

---

<sup>23</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 71

1. Los objetivos generales de una empresa se derivan de los objetivos de las diferentes partes interesadas en la empresa: inversionistas, acreedores, clientes, personal. En este sentido, la empresa debe satisfacer los objetivos de cada grupo, para así asegurar un mínimo de cooperación necesaria para la supervivencia de la propia empresa.
  
2. Toda actividad tiene un fin y todo fin exige un cumplimiento o la realización de una actividad. En toda empresa se llevan a cabo varias funciones y actividades, encaminadas cada una a un fin. Por consiguiente, la administración de la empresa debe fijar en todas y cada una de sus funciones y actividades, objetivos que sirvan de guía al propósito personal.

Esto lleva a precisar que la empresa no se debe conformar con fijar el objetivo único y exclusivo en las utilidades, si no también en todas aquellas áreas en que quiera penetrar y que directa o indirectamente siempre influyen en el logro de objetivo de utilidades.

Los objetivos que una empresa debe fijarse se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) *Sociales*. Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la comunidad.



- b) *De servicio.* Satisfacer las necesidades del público consumidor, proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones.
- c) *Económicos.* Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.
- d) *Tecnológicos.* Aplicar la tecnología moderna en todas aquellas áreas que lo justifiquen, de manera que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos.

Estos objetivos generales deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, ordenados por especialidades funcionales, y en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen efecto sobre todos los segmentos de la empresa.

Los principios a considerar en la fijación de objetivos y que deben de estar contenidos en los cuestionarios de auditoría son los siguientes:

- a) Claros y precisos, de manera que sean conocidos e interpretados fielmente por todos los hombres de la empresa.
- b) Fragmentarse en cada nivel, de manera que los objetivos departamentales y seccionales estén subordinados a los generales.
- c) Declararse preferentemente por escrito para su más clara comprensión y para formar parte del manual de organización.

- d) Expresarse de preferencia en forma cuantitativa: en términos de costos, metas de tiempo, volumen de producción, por porcentaje de utilidad, estándares de ejecución, etc.
- e) No deben ser inmutables, pero tampoco cambiarse con demasiada frecuencia o sin causa justificada.
- f) Debe ser el resultado de la participación de quienes están involucrados en alcanzarlos.

Muchas empresas tienen objetivos que dan por entendidos, o los consideran tácitos y no los divulgan a todos los miembros, si no solo a los de alto nivel y en cierta forma sin claridad ni precisión. Al llevar a cabo el estudio de los objetivos en este tipo de empresas, el auditor tendrá que ingeniárselas para definir cuales son los objetivos que se tienen y así someterlos a su revisión y evaluación. Para su investigación se debe proceder a:

1. Entrevistar a los ejecutivos para que le señalen lo que pretenden alcanzar. Con esta información es posible formular las metas generales de la empresa, y de ahí partir a las unidades orgánicas de menor jerarquía utilizando el mismo procedimiento de entrevistas.
2. Hacer una lista de los objetivos que se comprenden claramente, y de ahí proceder con los menos indicativos o que presenten ambigüedades.

3. Hacer anotaciones sobre los comentarios que hagan las personas entrevistadas. “Este objetivo es el más importante”, “Mi objetivo principal es...”, “No estoy de acuerdo con ese objetivo”.
4. Describir como se formulan, revisan y aprueban los objetivos, siempre y cuando exista alguna práctica consistente.

#### **2.6.4.3 Revisión de políticas**

Es indudable que para el logro de los objetivos es necesario tener políticas administrativas apropiadas. Estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones, asegurando su uniformidad, sin que ello signifique la eliminación de la iniciativa de quienes deciden, es decir, los administradores, debemos hacer hincapié en que no hay que confundir las políticas con los conceptos que indiquen acciones rutinarias, pues mientras estos son específicos, aquellos son generales y deben saber interpretarse en relación con los problemas concretos. Las políticas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes, los cuales deben interpretar las ideas fijadas por la alta dirección.

Para fines de una revisión metódica y ordenada, característica de la auditoría administrativa, es conveniente hacer una clasificación de las políticas, ya que en toda empresa se pueden identificar varias clases o tipos de ellas.

## JERARQUÍA DE POLÍTICAS <sup>24</sup>

NIVEL JERARQUICO	TIPO DE POLÍTICA	INTERPRETADA POR	ALCANCE
DIRECCIÓN	GENERAL	El director general y sus funcionarios inmediatos.	Afecta a toda la empresa.
GERENCIA	DEPARTAMENTAL	Gerencia de departamento y sus jefes inferiores inmediatos.	Afecta principalmente al departamento, aún cuando determinadas políticas puedan afectar a gran parte de la empresa.
SUPERVISIÓN	SECCIONAL	Supervisores o jefes de sección o grupo.	Aplicable a la sección o grupo sobre actividades cotidianas.

*Por funciones:* Cuando la comprende exclusivamente una función y sirva como guía para quienes forman parte de esa área funcional, así tenemos las siguientes políticas:

- Producción
- Ventas
- Financiamiento
- Personal
- Compras

*Por niveles jerárquicos:* Cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel jerárquico, en cuyo caso su influencia, alcance e importancia dependerán precisamente del nivel que abarquen. Aquí entra como ejemplo el cuadro anterior de jerarquía de políticas.

---

<sup>24</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 76

La anterior clasificación servirá de guía para que el auditor identifique las políticas que, en muchos casos, se dan por entendidas o sin la formalidad que una buena administración requiere.

La revisión de políticas, al igual que los objetivos, deben llevarse en base a los principios que se observan en la determinación de las que pudiéramos calificar como buenas políticas administrativas. Los principios que hay que tomar en cuenta y que también servirán de guías en la elaboración de cuestionarios, son los siguientes:

- a) Para todo objetivo deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.
- b) Las políticas deben fijarse en forma sencilla y clara, de modo que su interpretación sea lo más uniforme posible.
- c) Siempre que sea posible, las políticas deben redactarse por escrito y forman parte del manual de organización.
- d) Las políticas generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que las políticas departamentales y las seccionales estén subordinadas a las políticas generales.
- e) La formulación de políticas así como la fijación de objetivos debe ser producto de la participación del personal involucrado en su propio cumplimiento.

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

#### **2.6.4.4 Revisión de programas**

Los programas son la conjugación de los pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben o desean obtener, los pasos por seguir y los recursos por utilizar. Cabe señalar que para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben prepararse programas que indiquen operativa y cronológicamente su desarrollo. En consecuencia los programas permiten:

- Determinar la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos que habrán de conjugarse de acuerdo al fin propuesto.
- Señalar como, cuando y en donde se utilizarán esos recursos en forma específica.

Como guía para la revisión de los programas y para la formulación de cuestionarios se puede señalar los siguientes principios:

1. Todo grupo de actividades encaminadas a un mismo fin deben ser motivo de un programa que se guíe con cierta exactitud hacia el desarrollo de las mismas actividades.
2. Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisar de los proyectos o actividades que habrán de realizarse y deberán ir acompañados de cualquier información adicional para su mejor interpretación, como las fechas de iniciación y terminación, lugar, tiempo, etc.
3. Los programas de largo plazo deben comprender programas menores, elaborados con mayor detalle.
4. Los programas específicos deben preceder a la elaboración del programa o plan financiero, a fin de que este último incluya todas las necesidades financieras de la empresa para un periodo determinado.

En una empresa habrá diversos programas especiales de producción, de personal, de promoción de financiamiento, etc., por medio de los cuales se podrán estructurar las necesidades de recursos materiales, humanos y técnicos que se van a utilizar para alcanzar las metas fijadas.

Desde el punto de vista financiero, los programas son importantes porque van a dar bases sólidas para formular las previsiones y fondos con que solventar esas necesidades que, en última instancia, se traducen en financieras.

### 2.6.5 Organización

“La organización como segunda fase del proceso administrativo, puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos al logro de los objetivos”.<sup>25</sup>

De la definición anterior se pueden derivar algunos puntos que el auditor administrativo debe comprender al llevar a cabo su revisión. Esto es, en toda estructura orgánica debe identificar:

1. Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.
2. Integración de esas funciones y actividades en divisiones o departamentos con fisonomía e importancia propia, pero coordinadas entre sí.
3. Jerarquización de autoridad de manera que los grupos e individuos separados por la división del trabajo actúen coordinadamente.

---

<sup>25</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El ejecutivo en la empresa moderna*, Edit, DIANA, México 2003, p. 103



4. Definición de cada puesto, considerando este como la unidad específica menor, que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben desempeñarse por una sola persona.

Para fines de la auditoría administrativa, también es de extraordinaria utilidad e importancia el conocimiento de los principios básicos que rigen la organización, ya que también servirán de guía en la revisión y solución de problemas que se presenten en las diferentes áreas sujetas a estudio.

Los principios fundamentales son los siguientes:

**Unidad de mando.** Por medio de este principio entendemos que la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación solo se logran cuando un grupo solo tiene un solo jefe. Por lo que se refiere a la revisión del cumplimiento de este principio, exige del auditor un completo entendimiento de lo que es la autoridad tal como se ejerce realmente en área sujeta a revisión, lo cual implica un conocimiento detallado de las actividades de cada persona: ¿De quien depende?, ¿Quiénes dependen de él?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Dónde lo hace?.

El auditor debe recurrir a instrumentos tales como el análisis de puestos. Manuales y gráficas de organización para que puedan definir claramente la situación de cada miembro dentro de la estructura orgánica.

**Tramo de control.** Este principio señala que un jefe solo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. El principio en cuestión sostiene que mientras mayor número de subordinados reporten a un jefe, mayor dificultad encontrará este en dirigirlos. El tramo de control es un factor que limita el número de unidades y su disposición en la estructura orgánica.

A pesar de lo que sustentan algunos estudiosos de la administración, que señalan que es entre tres y ocho un número adecuado de subordinados, en cada caso particular este número puede variar enormemente. Las causas que debe tener presente el auditor con el fin de mejorar el tramo de control y determinar el número óptimo de subordinados son las siguientes:

- Tipo de trabajo
- Capacidad del jefe
- Capacidad de los subordinados
- Definición de los objetivos y las políticas
- Estructura orgánica
- Nivel jerárquico

**Delegación de Autoridad.** En cualquier organización, como en cualquier grupo humano la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando la facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado. Por otra parte, las relaciones de

autoridad dan la cohesión necesaria para integrar vertical y horizontalmente las diferentes unidades orgánicas.

Como resultado de la naturaleza actual de las empresas, que ya no se conciben manejadas por un solo hombre, se llega a la necesidad de delegar autoridad, es decir, de conferir a un subalterno la facultad para decidir, lo cual significa que se le está dando el derecho de planear, organizar, dirigir, y controlar las acciones de otros. La delegación de autoridad es, en cierta forma una derivación del tramo de control. Cuando este está limitado en el número de subordinados, se tiene que recurrir a delegar autoridad, con el consiguiente aumento de niveles jerárquicos. El auditor, al revisar este principio, debe hacerlo considerándolo conjuntamente con el tramo de control y no en forma separada.

**División del trabajo.** Este principio parte de que el trabajo y las obligaciones deben descomponerse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. El auditor al hacer su revisión debe tomar en cuenta que la división del trabajo debe aprovecharse cuando:

- Un trabajo es demasiado para que pueda hacerlo una sola persona
- Se tienen diferentes aptitudes especializadas entre el personal
- Se quiere aprovechar las ventajas de la especialización
- Se busca ejercer un mejor control

El auditor también debe considerar las desventajas que presenta la división del trabajo cuando es llevada al extremo, y entre ellas se pueden citar las siguientes:

- El trabajo demasiado sencillo o rutinario puede resultar monótono y sin interés para quienes lo ejecutan.
- Una alta especialización requiere un mayor número de personal.

Por último, conviene dejar asentado que la división del trabajo debe diseñarse para cada empresa de acuerdo a sus características particulares y los recursos con que cuente. Esto exige, por lo tanto, un estudio especial para cada situación administrativa.

Al examinar los principios anteriores señalados, el auditor no lo debe de hacer en forma aislada, tratando de hacer una separación tajante entre cada uno, si no que debe estudiarlos, analizarlos y revisarlos en forma conjunta, ya que todos están presentes y guardan una estrecha interrelación en toda unidad orgánica. El criterio que debe seguir el auditor administrativo es que esos principios deben cumplirse eficientemente para y conforme a lo que se ha planeado.

La fase de organización siempre sugiere la posibilidad de llevar a cabo muchas mejoras en su razón dinámica. Sin embargo, también se puede caer en ciertos errores que conduzcan a graves deficiencias, muchas veces superiores a

las que se trataba de eliminar. Esto hace que el auditor deba tener presentes los errores que frecuentemente se cometen para tratar de no incurrir en ellos.

Los errores más comunes son los siguientes:

- 1) *Teoría y principios.* Uno de los grandes errores que se cometen en el proceso de reorganizar es el querer considerar los principios de organización como algo rígido e inviolable y que debe observarse inflexivamente. El auditor debe considerar que los principios no son más que generalizaciones de lo que se ha observado en la práctica, por lo que. Como son fruto de la experiencia, tiene que ser revisados a la luz de nuevas experiencias y nuevas tecnologías.

La observación de los principios de organización, para que operen con eficiencia, deben de guardar un equilibrio en vista de las circunstancias particulares que se presenten en cada caso. Su aplicación insistente e inflexible puede dar como resultado una rígida organización por caracteres burocráticos que obstaculice a la propia empresa en el desarrollo de sus operaciones.

- 2) *Imitar organizaciones.* Otro error que se comete con frecuencia es la frecuencia a hacer réplicas exactas de estructuras que han tenido éxito en otras empresas. Pero que no siempre lo tendrán en otras organizaciones por muy similares que parezcan.

El auditor debe evitar adoptar íntegramente una organización y forzar su implantación más bien debe adatar los fundamentos de aquellas estructuras que han sido probadas por otras empresas, pero tomando en cuenta y conjugando las necesidades y recursos de la empresa a reorganizar.

- 3) *Organización rígida.* Es necesario pensar que toda organización es dinámica, sujeta a cambios, ya sea mediatos o inmediatos, que siempre se presentarán. Esto exige que no se caiga en el error de diseñar una estructura como algo que ha llegado a su fin último, si no algo que está en proceso de cambio continuo.
  
- 4) *Resistencia al cambio.* Un error común que llegó hacer de bastante peso para que una reorganización tenga éxito es el que se presenta como resultado de todo cambio: la resistencia natural que ofrecen las partes afectadas a dicho cambio. El auditor administrativo debe contribuir a vencer esa resistencia por medio de una acción conjunta con la administración de la empresa y al anunciar los cambios que se van a presentar. Indicar el como y el porqué entrarán en vigor los cambios propuestos y aceptados. El auditor administrativo debe contribuir a vencer esa resistencia por medio de una acción conjunta con la administración de la empresa y al anunciar los cambios que se van a presentar. Indicar el como y el porqué entrarán en vigor los cambios propuestos y aceptados.

### 2.6.6 Dirección

La principal característica de la dirección es que es una base guía; quien dirige está en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado.

Es precisamente ese contacto con el elemento humano y los problemas de ahí derivados lo que representa el verdadero problema de la administración.

Todo jefe es un jefe de personal y no de máquinas, y todo en la administración gira en torno de y para resolver problemas de personal.

“Indudablemente la dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve a cabo dependerá a su vez que se cristalicen los planes, más a un cuando mediante la delegación de autoridad desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo, las decisiones administrativas se traducen en realidades materiales. El presidente o director general deciden que hay que producir, pero son los obreros y empleados de nivel inferior quienes físicamente obtienen el producto ya terminado. Así pues, un jefe se reserva la facultad de planear y organizar, pero para que sea efectivo, el debe lograr que sus subordinados ejecuten y materialicen el contenido de sus planes mediante su precisa dirección”.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El ejecutivo en la empresa moderna*, Edit, DIANA, México 2003, p. 119

Ante la complejidad que el elemento humano presenta a la administración, y que es esencia de la dirección como base del proceso administrativo, un jefe debe de tratar de que sus subordinados actúen, no por imposición de él, si no mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra precisamente cuando se motiva a la gente, cuando se le hace reconocer que dentro los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales.

Se han efectuado diversos estudios y experimentos desde el punto de vista de la motivación de los trabajadores y empleados, y en todos ellos se ha descubierto que los principales sentimientos que mueven a la gente son los siguientes:

- Ingresos suficientes
- Reconocimiento a su dignidad humana
- Reconocimiento a su trabajo
- Posibilidad de superación personal
- Seguridad en su empleo

En la auditoría administrativa en su revisión debe estudiar que dentro de los planes, de los objetivos, las políticas y las decisiones que se toman, se identifiquen esas motivaciones que son generadas a través de las relaciones humanas y las comunicaciones. Es a través de estos medios de cómo un jefe, en



su función de dirección, puede lograr la tan deseada colaboración de parte de los que de él dependen. Es principalmente mediante el examen de las relaciones humanas y las comunicaciones que privan en la empresa como el auditor administrativo podrá apreciar y evaluar como llevan a cabo los jefes su función administrativa de dirección.

#### **2.6.6.1 Relaciones humanas**

Gran parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican. De su comprensión y de la aplicación de los principios fundamentales dependerá el éxito de quien dirige.

Esto es explicable en virtud de que la colaboración de los subordinados depende de la armonía que exista entre estos y su jefe, considerando que la iniciativa del último para reconocer primordialmente la dignidad humana de los primeros, se refleja en la forma en que los jefes guían a los subordinados, cómo les comunican sus órdenes, como le dan reconocimiento a su trabajo y aún, como les llama la atención.

El auditor debe tener una visión más real acerca de las relaciones humanas que se practican, la cual evidentemente tendrá un matiz subjetivo, pero también validez para conocer las fallas cuyas causas sean identificadas en las relaciones entre el personal de la empresa.

Para obtener información básica que sirva para emitir un juicio suficientemente significativo sobre las relaciones humanas que privan, el auditor puede guiarse con un cuestionario que contenga algunos de los siguientes puntos:

1. Críticas y quejas del personal
2. Los reconocimientos
3. Como son tratados los empleados
4. Sugestiones de los empleados
5. Dominio del jefe
6. Cambio e ideas de empleados

Indudablemente el elemento humano siempre presentará una serie de problemas difíciles de evaluar. Sin embargo, el auditor administrativo debe guiarse por cualquier indicio que le pueda llevar a sentar algunas conclusiones que conduzcan a mejorar las situaciones desfavorables que existan en el área de relaciones humanas.

“Algunas consideraciones que los expertos piensan que se deben tener son:

- a) La información que recoja el auditor debe reflejar la actitud del personal hacia sus superiores y hacia la empresa; actitud que por

otra parte también llega a reflejarse en la producción o en los resultados.

- b) Aparentemente los resultados pueden ser satisfactorios; sin embargo, la existencia de una moral baja entre el personal nos podrá sugerir que los estándares o normas de ejecución son bajos.
- c) Una buena disciplina y una colaboración espontánea y constante son síntomas de una moral alta entre el personal.
- d) La disciplina se refleja en función del ausentismo y retraso del personal, en desperdicios de tiempo o materiales, en la calidad de ejecución, etc.
- e) La colaboración se refleja en el interés de los trabajadores hacia su trabajo, expresando en una continua mejora del mismo y en las sugerencias del personal sobre posibles mejoras que pueden hacerse".<sup>27</sup>

#### **2.6.6.2 Comunicaciones**

Una de las principales características de la dirección, es que el jefe está en contacto directo con sus subordinados para obtener de ellos los resultados esperados.

---

<sup>27</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 104

Precisamente la comunicación es el medio a través del cual se está en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, de esta forma el jefe debe conocer el resultado de sus decisiones. El jefe, al dirigir, necesita comunicar y ser comunicado, por lo que la auditoría administrativa no debe ignorar las comunicaciones existentes en la empresa.

Se sabe que las comunicaciones son un proceso verbal o escrito que transmite ideas, información, etc., y que influye en el comportamiento de los demás. En la empresa se identifican principalmente las formas oral y escrita y fluyen en todas direcciones para lograr la coordinación entre todos los componentes de la organización.

El auditor administrativo debe revisar que todos los segmentos de la organización estén integrados y coordinados por medio de comunicaciones adecuadas, teniendo en mente que muchas actividades pueden ser mejoradas al mejorarse las comunicaciones. En efecto, los empleados y obreros se guían por los que les comunican sus jefes para efectuar su trabajo. Los informes, las instrucciones, los recordatorios y demás medios utilizados: formas, juntas, conferencias, manuales, reportes financieros, etc., deben ser objeto de revisión por parte de la auditoría administrativa para evaluar su grado de eficiencia.

“La revisión y evaluación de las comunicaciones existentes en una empresa deben efectuarse basándose en los siguientes principios:

- a) Las comunicaciones deben fluir amplia y claramente en todas direcciones, de manera que el personal esté bien informado de todo cuanto pueda afectarse.
- b) Las comunicaciones son más importantes cuando mayor participación tiene un jefe en la toma de decisiones.
- c) Los medios para comunicar deben de ser los más adecuados en vista de las circunstancias en que se utilicen y de acuerdo a lo que se desea comunicar.
- d) Las comunicaciones deben emplear un vocabulario común entre las partes comunicadas, a fin de evitar malas interpretaciones.
- e) A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa como se cumplió esa orden”.<sup>28</sup>

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

---

<sup>28</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 105

### 2.6.6.3 Evaluación de dirigentes

En esta fase de revisión se tiene la oportunidad de evaluar la propia calidad de los dirigentes, ya que ellos son los que generan, mediante sus decisiones administrativas, toda la serie de operaciones tendientes a alcanzar las metas fijadas, la auditoría administrativa también debe hacer una crítica constructiva que sugiera mejoras en el comportamiento de los directivos.

“En lo que se refiere a evaluar sus cualidades personales, surge inmediatamente un problema en virtud de que a pesar de los muchos y muy variados estudios que se han hecho, todavía no se ha logrado determinar que cualidades deben reunir los buenos dirigentes en el sentido de afirmar que quien reúna determinadas cualidades tendrá definitivamente el éxito como líder, o que la falta de alguna signifique el fracaso para que una persona desempeñe labores directivas.

Se han señalado cualidades tales como: sentido de autoridad, iniciativa, inteligencia, criterio, imaginación, etc., que indudablemente son necesarias para los directivos, pero que no dejan de ser rasgos generales que, por otra parte, son difíciles de evaluar por su carácter subjetivo”.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El ejecutivo en la empresa moderna*, Edit, DIANA, México 2003, p. 58

Desde el punto de vista de la auditoría administrativa, la evaluación de los ejecutivos debe hacerse en base a los resultados que ellos alcancen. Es decir, los propios planes nos darán la pauta para medir su actuación, ya que en la medida que logren los objetivos que se les han fijado, así será su desempeño directivo.

La ventaja primordial de evaluar a los directivos por los resultados que logren descansa primordialmente en dos puntos:

- Su objetividad y facilidad de interpretación, ya que sólo basta hacer comparaciones entre lo originalmente planeado y las realizaciones alcanzadas
- A los ejecutivos no se les resta su iniciativa si no todo lo contrario; ellos tienen la libertad de dirigir ampliamente dentro de las políticas establecidas

Es conveniente hacer hincapié en que la evaluación de los ejecutivos mediante los resultados que logren sólo tendrá veracidad cuando los planes se hayan determinado lo más perfectamente posible y se cuenta con una estructura orgánica adecuada, para poder deslindar responsabilidades entre los diferentes niveles ejecutivos.

El auditor administrativo, para llevar a cabo dicha evaluación, debe percatarse de los siguientes:

- Cada jefe o directivo debe tener fijados claramente sus planes y objetivos.
- Los planes y objetivos de los niveles inferiores deben estar subordinados a los planes y objetivos generales.
- Los objetivos señalados y las realizaciones obtenidas deben medirse de preferencia sobre bases cuantitativas tales como costos, volumen de ventas, rendimiento sobre la inversión, utilidad, ingresos, etc.
- Los jefes o directivos deben tener como guía el presupuesto del área que dirijan, el cual estará derivado de los presupuestos generales.
- La estructura orgánica debe señalar las diferentes unidades orgánicas de cada jefe o directivo, señalando su autoridad y responsabilidad así como las relaciones con los demás miembros de la organización.

Frecuentemente se dice que es imposible medir la ejecución de los dirigentes, en virtud de que existen muchos intangibles. Sin embargo, como absoluta, tal afirmación es improcedente porque si hay índices cuantitativos de ejecución suficiente significativos como para obtener bases en que fundamentar un juicio.



Entre los índices que se pueden citar tenemos los siguientes:

- Quejas de los clientes
- Costo de ventas
- Costo de distribución
- Niveles de inventarios
- Porcentaje de espacio ocupado
- Rotación de empleados
- Número de accidentes
- Porcentaje de errores cometidos en determinada labor.

El auditor administrativo también puede colaborar con los dirigentes para que mejore sus capacidades personales y con ello sus resultados. No obstante, esto lo tendrá que hacer de forma sutil para no lastimar el ego del directivo, más aún cuando es común encontrar en este medio gerentes del tipo “sabelotodo” que son reacios en superarse ellos mismos.

Para esto, el auditor podrá participar con ellos en pláticas, mesas redondas, dictarles una conferencia, sugerir lecturas adecuadas que se refieran al desempeño y desarrollo directivo, ya que en la mayoría de los casos siempre despiertan inquietudes entre ese elemento.

### 2.6.7 Control

“El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación”.<sup>30</sup>

Aquí nos damos cuenta de que el concepto de control administrativo no es de coerción en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, si no que su objeto principal es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más estrictamente posible a los planes o normas preestablecidas, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

Es evidente que el ejercicio del control tiene como fundamento la planeación, la organización y dirección, de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. El auditor administrativo, al haber revisado esas funciones, también ha hecho avances en la revisión de controles, ya que estos tienen como elementos:

---

<sup>30</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El ejecutivo en la empresa moderna*, Edit, DIANA, México 2003, p. 133

- Definición de objetivos.
- Fijación de políticas adecuadas.
- Programas de acción precisos.
- Sistemas y procedimientos eficientes.
- Estructura orgánica adecuada.
- Buenas prácticas de relaciones humanas.
- Comunicaciones eficientes.
- Registros y formas adecuadas.

No obstante que el auditor haya revisado los puntos anteriores y que indirectamente significan una revisión de los controles, estos también deben ser examinados directamente desde:

1. De las fases del control
2. De los campos del control

#### **2.6.7.1 Fases del control**

Todo el control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, mismas que el auditor administrativo debe revisar junto con todos aquellos elementos que estén íntimamente relacionados, ya que como se sabe, todas las etapas del proceso administrativo guardan una estrecha relación.

Las fases del control son las siguientes:

- 1) **Fijación de la norma.** Para poder ejercerse eficientemente, todo control requiere una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala los resultados que razonablemente se espera obtener, como son los propios planes, los objetivos, los programas, las políticas, etc., hasta llegar a estándares fijados por medios exactos como lo son los estudios de tiempo y movimientos de métodos estadísticos o técnicas matemáticas.
- 2) **Medición de lo realizado.** La segunda fase de control se refiere a la medición de lo que se ha realizado. En este punto, el auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Esos medios pueden ir desde una simple observación personal hasta un equipo electrónico completo; lo más importante es que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con las normas establecidas.
- 3) **Evaluación de los resultados.** En esta fase se compara lo realizado y ya medido con las normas establecidas en base del control, para conocer como se han cumplido las operaciones, si se ha cumplido

con las normas, si se rebasaron o si no se alcanzaron. El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.

- 4) **Corrección de desviaciones.** Esta última fase tiene por finalidad corregir las desviaciones que se hayan identificado en la fase anterior. El auditor administrativo debe comprobar que se hayan llevado a cabo las correcciones que fueron necesarias y, más aún, para prevenir que no se incurra nuevamente en estas desviaciones. Por otra parte el auditor estará también en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a su responsable solo de las desviaciones que se presenten y no de todas las operaciones o actividades que se realicen, aunque se hayan efectuado conforme a las normas establecidas.

En la revisión de los controles, el auditor administrativo debe llegar al fondo de las causas que han originado desviaciones para poder definir no solo que sucede si no también el porqué, para que de esta forma las correcciones no sean transitorias si no permanentes.

Así mismo, debe percatarse también de que los controles están actualizados en cuanto a su mecanismo, ya que de estar obsoletos la eficiencia del control estará disminuyendo.

### **2.6.7.2 Campos de control**

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

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

El auditor administrativo debe considerar que un control será más efectivo cuando abarque el mayor número de campos, pero desde luego que no es necesario que cada actividad comprenda cada uno de los cuatro campos, ya que en muchos casos, un control dará buenos resultados cuando solo comprenda un campo.

La importancia de lo que se quiera controlar será lo que nos diga cuantos y cuales campos deben considerarse en un control.

“El auditor debe tener presente lo siguiente:

- a) Todo control debe comprender al menos el campo que se requiere a unidades monetarias (costo) ya que es el común denominador de todas las operaciones que se realizan en la empresa, las cuales

quedan plasmadas en los registros contables cuya unidad es precisamente la monetaria.

- b) Un control es más significativo y completo cuando, además de los campos, cantidad y unidades monetarias, incluye el de tiempo.
- c) Todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal”.<sup>31</sup>

La necesidad de ejercer control sobre todas las actividades críticas para la empresa exige establecer una serie de controles que van desde un control estricto de cada individuo hasta un control global de la propia empresa.

El auditor administrativo debe asegurarse de que todas las actividades y funciones que pueden ser consideradas como críticas sean sujetas de control, el cual debe llevarse a cabo en forma efectiva, es decir, debe realizarse cada una de las fases del control y los campos abarcados deben ser los mínimos necesarios para que se cumplan con los principios de un buen control.

“Los principios en los que puede basarse el auditor son los siguientes:

1. Un control debe ejercerse en aquellos puntos críticos o estratégicos en que puedan ocurrir frecuentes desviaciones que impidan que las actividades se cumplan conforme se han planeado.

---

<sup>31</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 116

2. Un control debe reflejar la estructura orgánica de manera que un jefe ejerza el control en el área precisa que se le ha fijado dentro de la organización.
3. Un control debe manifestar rápidamente cualquier desviación, preferentemente antes de que suceda, de manera que se prevengan anomalías presentes y futuras.
4. Un control debe de ser económico, es decir, justificar cuando menos lo que cuesta.
5. Un control debe ser de fácil comprensión, para quien lo va a ejercer lo entienda y lo ejercite libremente.
6. Los controles dentro de una empresa deben ser mínimos en números, simples en su mecanismo y significativos en su información.
7. Un control debe de utilizar el principio de excepción y la información de ahí derivada debe indicar la falla y la acción a emprender”.<sup>32</sup>

### **2.6.8 Análisis, interpretación, resultados y recomendaciones**

Una vez realizados los estudios en cada una de las fases del proceso administrativo, Aplicado todos los cuestionarios, terminado todas las entrevistas, y en general terminada la recopilación de todos los datos necesarios, es

---

<sup>32</sup> Martínez, Villegas, Fabián, *El contador y la auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2002, p. 118



necesario analizar e interpretar la información obtenida, para poder después emitir un resultado.

Todo trabajo, para que tenga buenos resultados, requiere un prolongado estudio y preparación. Para destacar en la labor de análisis, se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencia. En el caso de la auditoría administrativa, la capacidad consiste en la aplicación de ese conocimiento y experiencia al análisis.

Mientras mayor sea la capacidad del auditor, más grande será el valor del resultado de sus análisis.

Todo auditor administrativo deberá pugnar por un perfeccionamiento constante de su capacidad profesional, aún cuando este perfeccionamiento sea gradual.

Necesita dedicar tiempo a mantenerse al día de las novedades que constantemente surgen en el campo de su especialidad. Durante el desarrollo de sus labores, verá que mucho de lo aprendido en el pasado quedará superado por nuevos conceptos y métodos.

Otro medio es la forma en que utilice su programa diario, a efecto de que le sirva para superarse. En otras palabras, la educación de un auditor administrativo es interminable.

Quien sea hábil en el análisis y experimentado en la solución de problemas administrativos, se destacará por encima de todos aquellos que le proporcionen a la empresa asesoría en la dirección. En muchas empresas, la dirección tiene cada vez mayor conciencia de la importancia de un buen análisis y de que el auditor posea tanto la habilidad para analizar con eficacia, como un conocimiento amplio y único de las funciones de la empresa.

La labor del auditor administrativo se basa en su conocimiento y experiencia, ya que en virtud de ellos puede diagnosticar los puntos débiles de la empresa, apuntar los remedios y, si se le pide, recomendar la ayuda de algún especialista en aquellos aspectos con los que el no está familiarizado o en los cuales le falta el adiestramiento necesario.

### **2.6.9 Concentración de datos obtenidos**

En el caso de un análisis de auditoría, se hace necesario principiar por los hechos, recopilándolos en forma minuciosa en relación a determinado propósito y subdividiéndolos en elementos o unidades.

El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos obtenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlas y proceder a su clasificación.

Se necesitan datos fundamentales relativos a los diversos factores de la función o área, incluyendo el panorama económico, la adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles. Toda esta información tendrá que ser actual y digna de confianza, así como concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización de la conclusión.

La información será organizada de una manera eficaz y registrada cuidadosamente para su estudio y análisis.

#### **2.6.10 Clasificación de los datos**

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

Toda aquella información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad.

Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en el orden conveniente, a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción.

Los elementos pertenecientes a una actividad se consignarán con el suficiente detalle para que sea fácil un estudio de la misma. A continuación se presentan algunas indicaciones respecto a la forma de reunir la información:

1. "Indíquese la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
2. Sujétese a una información esencial, no a cosas generales.
3. Evítese admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, salvo cuando un cambio en los mismos muestre aspectos nuevos.
4. Obsérvense las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones.
5. Esté alerta a deficiencias en la organización, sistemas, métodos, controles, operaciones y personal
6. Respalde toda la información mediante la observación inmediata, el examen o la comprobación.
7. Ponga atención a informes, formas y estados inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios.
8. Considere la utilización final de cada actividad, registro o informe, para determinar su valor o necesidad.
9. Esté listo a percibir cualquier problema, embotellamiento de trabajo, deficiente coordinación y otros puntos débiles en las funciones o áreas sometidas a estudios.
10. Busque métodos para mejoramientos".<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> William, P, Leonard, *Auditoría administrativa*, Edit. DIANA, México 2004, p. 164

## **2.6.11 Evaluación de resultados**

Los datos obtenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución. La evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración y que han sido el objeto de estudio de esta investigación: planeación, organización, dirección y control.

### **2.6.11.1 Hoja de evaluación**

El objetivo de la hoja de evaluación es concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada por unidad u organismo.

El alcance de esta evaluación son todas las unidades que forman el organismo social.

El responsable de presentar esta evaluación es el jefe de la auditoría administrativa o responsable ante la empresa auditada.

El procedimiento que se sigue para el llenado de esta hoja es el siguiente:

- a) *Unidad auditada.* Se especificará con toda claridad el nombre de la empresa a la cual se le haya practicado la auditoría.
- b) *Departamento.* Se detallará el nombre del departamento al que corresponda la evaluación.
- c) *Fecha.* Se indicará el día, mes y año de la elaboración de la hoja de evaluación.
- d) *Elemento.* Se anotará el nombre del elemento que corresponda según la tabla de puntuaciones.
- e) *Subelemento.* Se precisará el subelemento que corresponda según la tabla de puntuaciones establecida.
- f) *Grado.* Aquí se anotará la ponderación del subelemento que se está evaluando.
- g) *Puntos.* Se le asignará un valor numérico de acuerdo con el resultado que se obtenga de la evaluación.
- h) *Argumentos para calificar.* Se describirá con toda claridad la justificación que genera la calificación.
- i) *Valuada por.* Nombre del personal que participó en la evaluación.

#### **2.6.12 Determinación de la solución**

La solución es la conclusión de a que ha llegado el auditor después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

Es difícil precisar normas rígidas para encausar el criterio que debe seguirse para solucionar problemas. Para una buena decisión hace falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc.

La capacidad y experiencias del auditor son factores decisivos para la determinación de una solución correcta.

“Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

*Utilidad que reporta al cliente.* El auditor debe estar consciente de que la solución que elige, proporciona al cliente una utilidad real y efectiva.

*Sujeción a los objetivos y políticas establecidos.* Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidas en la empresa.

*Requerimientos del cliente.* Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para las cuales fueron contratados sus servicios.

*Recursos disponibles.* El auditor debe evaluar los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.

*Costo de ejecución.* El costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del auditor, deberán quedar justificados por los beneficios que reporten a la empresa.

*Riesgos probables.* El auditor, consciente de que diversos factores internos y externos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas sugerencias de prevenirlos hasta donde esto sea posible.

*Posibilidad de control.* Las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar.

*Tiempo de realización.* El auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidos en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.

*Desarrollo de la empresa.* Las soluciones del auditor no solo deberán responder a necesidades del momento, sino, a demás, tratarán que estas se adapten, en principio, a la posible futura prosperidad de la empresa.

*Condiciones legales.* Los efectos que originen las recomendaciones y observaciones, del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.



*Derechos humanos.* Las recomendaciones y observaciones del auditor que afecten de alguna manera al elemento humanos, deberán tender a proteger a este primordial e importantísimo factor, en cuanto al trato, salario y prestaciones sociales”.<sup>34</sup>

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

Por lo tanto, en la auditoría administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración, mismas que se mencionaron y profundizaron dentro de esta investigación.

Las observaciones y recomendaciones son la parte medular del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, ya que este puede repercutir positiva o negativamente, según el caso, en las operaciones de la empresa, así como a todos los organismos y grupos sociales que tiene relación con la misma.

---

<sup>34</sup> Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004, p. 36

Es aconsejable que las situaciones detectadas se discutan con el personal que de alguna manera esté relacionado con las conclusiones emitidas por el auditor, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

De ser posible, el auditor emitirá dos o más alternativas, con el objeto de que la empresa escoja la que considere pertinente. El consultor hará hincapié sobre aquella conclusión más adecuada.

### **2.6.13 Preparación, presentación y contenido del informe**

Una práctica común es que el auditor redacte su informe en borrador a medida que realiza su trabajo.

Cuando se inicia la tarea provista de los instrumentos propios de la misma y varias carpetas de archivo. Cada una de estas últimas se rotulará con un tema específico de los que figuran en el informe. A medida que avance la auditoría, irá colocando documentos y memorándums en sus carpetas respectivas. Al completar un sector específico de evaluación, pondrá por escrito, inmediatamente los detalles mientras están frescos todavía en su mente, lo que evitará la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos y después tener que recordar detalles.

La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones que ya se mencionaron en la cuarta etapa del desarrollo de una auditoría administrativa, corona el trabajo.

Conviene tener presente varios aspectos fundamentales al redactar el informe, y el método para organizar los hallazgos debe ser objeto de particular atención.

Todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, irregularidades, embotellamientos, puntos débiles, desperdicios, pérdidas, métodos inadecuados, etc., se dispondrá en el orden de su importancia relativa. Luego vendrán los detalles de aspectos tratados con los supervisores y otros empleados.

Habrá que transcribir o indicar normas vigentes y comentarios respecto a lo descubierto durante la auditoría.

Finalmente, vendrán las recomendaciones formulados por el auditor, las cuales deberán redactarse sencilla y claramente.

En la preparación del informe hay que tener presente dos aspectos de suma importancia, que se pueden condensar en estas dos preguntas:

1. ¿A quien se enviará el informe?
2. ¿Cómo rendir el informe?

La decisión en cuanto quien habrá de recibir el informe no es difícil, porque esto debe de estar bien definido por la política respectiva, pero si es algo que el auditor tiene que atender antes de la preparación del documento. Porque quien lo reciba va a juzgar de su calidad, aceptarlo o rechazarlo, determinar si es bueno, adecuado, interesante y útil.

La respuesta a la segunda interrogante, contiene varias facetas que hay que tener presentes. El auditor, necesita determinar como rendirá su informe, porque el método de comunicación es importante.

Parte de la información se proporcionará en forma oral, pero la mayor parte de la misma será en forma escrita. En las empresas, los informes por escrito deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes. Porque a ningún ejecutivo le gusta leer y digerir informes largos y confusos.

En resumen, el auditor debe prever las inclinaciones e intereses de la dirección.

El informe deberá ser uniforme en cuanto a diseño, esto es, en cuanto a plan general, pero no en cuanto a contenido. Lo que importa más es que la uniformidad en la forma de plantear las situaciones halladas, ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redacte el informe.

Ésta deberá expresar la finalidad y alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron a los problemas con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones.

## **CONTENIDO DE UN FORMATO DE INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

1. Finalidad y alcance.
2. Puntos sobresalientes.
3. Aspectos comentados con la supervisión.
4. Prácticas corrientes (detalle)
5. Discusión y comentarios.
6. Recomendaciones.
7. Ilustraciones.

El empleo de títulos y subtítulos será ventajoso en la presentación de aspectos de especial interés.

Toda circunstancia perjudicial, deficiencia e irregularidad deberá ser expuesta en forma breve, pero notoria.

Mediante la presentación de los aspectos de mayor importancia al principio del informe, el auditor habrá logrado que el lector capte su mensaje y despertará el interés de este en seguir leyendo.

Los hallazgos o hechos de principal importancia deben ser completados por los detalles necesarios que los respalden.

Los comentarios que se hagan en el informe habrán de estar dispuestos de un modo que suministre un equilibrio adecuado y que presente al lector los diversos tópicos en su orden de importancia.

#### **2.6.14 Informe final**

Esta etapa comprende la estructuración del informe final de la auditoría. Este será un documento donde se asienten, fidedignamente, todas las anomalías detectadas y por menores, durante la práctica de la auditoría administrativa, así como las recomendaciones y sugerencias de solución a la problemática, siguiendo las recomendaciones sugeridas en el punto anterior. Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido, como ya se mencionó anteriormente.

“Los elementos que estructuran el cuerpo del informe final son los siguientes:

- *Consideraciones generales:* En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que estos hayan comprendido.
- *Observaciones relevantes:* En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.
- *Observaciones detalladas:* En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran el organismo.
- *Recomendaciones:* Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva

de una situación que lo amerite por la premura de la solución. Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

- *Comentarios:* En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades. Por otra parte es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.
- *Anexos:* Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte”.<sup>35</sup>

Terminado el trabajo, y una vez que ha sido redactado en limpio, es responsabilidad del auditor cerciorarse de que esté correcto. Se dará entonces por terminado el informe final, enviándose para su firma a la persona autorizada.

El original del informe se entregará al auditor para su entrega y cambio de impresiones con el principal ejecutivo. Copias del mismo se enviarán al

---

<sup>35</sup> Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004, p. 59



supervisor o jefe del departamento afectado por el informe o a cualquier persona con autoridad y que tenga un interés especial.

En virtud de su probable contenido de carácter confidencial, no se mostrará o dará a conocer dicho informe, por ningún concepto, a nadie que no esté autorizado para ello.

Comentar el informe en compañía del principal ejecutivo, dará al auditor la oportunidad de hacer resaltar verbalmente los puntos principales, explicar cualquier recomendación, responder a preguntas que pudieran surgir y a discutir todo aspecto que necesite de la aprobación de la dirección y de subsecuente puesta en marcha.

Aspectos específicos, que podrían ser situaciones o problemas de naturaleza delicada, descubiertos en el curso de la auditoría y que requieran de una decisión por parte de la alta dirección, deberán ser planteados en ese cambio de impresiones.

Por otra parte, la discusión puede centrarse alrededor de un futuro progreso en alcanzar una mejor actuación y métodos administrativos más eficaces.

Al llegar a su fin la entrevista y comentarios con el ejecutivo principal, el auditor conocerá mejor cual fue la reacción y deseos de dicho funcionario, con

ello sabrá que es lo que en particular interesa a éste. El auditor habrá aprendido que es lo que preocupa ahora y en el futuro al director, hacia donde se inclina la tendencia directiva, que clase de información se necesitará y porque en las auditorías que se verifiquen en la misma área en el futuro.

Por su parte, el director general también se beneficiará con la entrevista pues aumentará su conocimiento de la empresa. Porque no solo tendrá una exposición directa de las condiciones perjudiciales en cuanto a métodos y desempeño, si no que se enterará de lo que se ha hecho o se hará para ponerles remedio.

Ahora en el caso de que no se haya actuado todavía, verá que es lo que se puede hacer él para corregir las cosas.

Además, apreciará mejor cual es el valor de la auditoría administrativa como instrumento para una evaluación y estimación constante de los métodos administrativos y de la operación, en todas las áreas de la empresa.

Con esta junta se da por terminada la auditoría administrativa, lo que posteriormente viene, es completar cualquier aspecto que figure en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo.

A petición de la dirección, el mismo auditor puede ser el encargado de vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, o puede ser una persona externa, esto ya es decisión de la dirección, y de si el auditor está familiarizado con todos los procesos recomendados.

## **CAPITULO III**

### **CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX REFINACIÓN**

## **CAPITULO III**

### **CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX REFINACIÓN**

#### **3.1 ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre de la empresa

#### **PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX REFINACIÓN)**

Breve historia de la empresa

En el año de 1921, el Ingeniero mexicano Ezequiel Ordóñez descubre un yacimiento petrolero llamado *la pez*, ubicado en el campo del ébano en San Luis Potosí. En ese mismo año el presidente Porfirio Díaz expide la ley del petróleo

con la que se logra impulsar la actividad petrolera, otorgando amplias facilidades a los inversionistas extranjeros. A la caída de Porfirio Díaz en el año de 1912, el gobierno revolucionario del presidente Francisco I. Madero expidió el 3 de junio de ese mismo año, un decreto para establecer un impuestos especial del timbre sobre la producción petrolera y posteriormente, ordenó que se efectuara un registro de las compañías que operaban en el país, las cuales controlaban el 95% del negocio, posteriormente en el año de 1915 Venustiano Carranza creó la comisión técnica del petróleo y con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, determina el control directo de la Nación sobre todas las riquezas del subsuelo. En 1918 el gobierno de Carranza estableció un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos para ejercer control de la industria y recuperar en algo lo enajenado por Porfirio Díaz, hecho que ocasionó la protesta y resistencia de las empresas extranjeras.

Con el auge petrolero, las compañías se adueñaron de los terrenos con petróleo. Por ello, el gobierno de Carranza dispuso que todas las compañías petroleras y las personas que se dedicaran a exploración y explotación del petróleo deberían registrarse en la Secretaría de Fomento.

Ya para el año de 1920, existen en México 80 compañías petroleras productoras y 17 exportadoras, cuyo capital era integrado en un 91.5% anglo-norteamericanos. En la segunda década del siglo fue una época de febril actividad petrolera, que tuvo una trayectoria ascendente hasta llegar a una

producción de crudo de poco más de 193 millones de barriles, que colocaba a México como segundo productor mundial, gracias al descubrimiento de yacimientos terrestres de lo que se llamó la "Faja de Oro", al norte del Estado de Veracruz, que se extendían hacia el Estado de Tamaulipas, dando así como resultado uno de los pozos más espectaculares en los anales de la historia petrolera del mundo como lo fue el "Cerro Azul No. 4", localizado en terrenos de las haciendas de "Toteco" y "Cerro Azul", propiedad de la "Huasteca Petroleum Company", que ha sido uno de los mantos petroleros más productivos a nivel mundial, al obtener una producción al 31 de diciembre de 1921 de poco más de 57 millones de barriles.

En 1934 nace Petróleos de México, A. C., como encargada de fomentar la inversión nacional en la industria petrolera, mismo que se constituye un Sindicato de Trabajadores Petroleros en la República Mexicana, cuyos antecedentes se remontan a 1915. Tras una serie de eventos que deterioraron la relación entre trabajadores y empresarios, estalla una huelga en contra de las compañías petroleras extranjeras que paraliza al país, la Junta de Conciliación y Arbitraje falla a favor de los trabajadores, pero las compañías se amparan ante la Suprema Corte de Justicia del la Nación.

La Suprema Corte de Justicia les niega el amparo a las compañías petroleras, obligándolas a conceder demandas laborales. Éstas se niegan a cumplir con el mandato judicial y en consecuencia, el 18 de marzo de 1938, el

Presidente Lázaro Cárdenas del Río decreta la expropiación a favor de la Nación, declarando la disponibilidad de México para indemnizar a las compañías petroleras el importe de sus inversiones. Posteriormente, el 7 de junio se crea Petróleos Mexicanos como organismo encargado de explotar y administrar los hidrocarburos en beneficio de la nación.

Para el año de 1942 se firma el primer Contrato Colectivo de Trabajo entre el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, cubriendo así anticipadamente el último abono de la deuda contraída por la expropiación de 1938.

En la década de los 70's se expide la ley orgánica de Petróleos Mexicanos, dándole así un impulso a la refinación y se experimenta un auge a la industria petrolera, producto del descubrimiento de diversos yacimientos petroleros.

Para el año de 1992 en el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, se expide una nueva ley orgánica en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, donde se establecen los lineamientos básicos para definir las atribuciones de Petróleos Mexicanos en su carácter de órgano descentralizado de la Administración Pública Federal, responsable de la conducción de la Industria Petrolera Nacional.



Esta ley determina la creación de un órgano Corporativo y cuatro Organismos Subsidiarios, que es la estructura orgánica con la cual opera actualmente en PEMEX.

Dichos organismos son:

- PEMEX Exploración y Producción (PEP)
- PEMEX Refinación (PXR)
- PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB)
- PEMEX Petroquímica (PPQ)

Por tal motivo en la actualidad PEMEX se ha convertido en la empresa más grande de México y una de las petroleras más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de sus ingresos.

Cabe hacer mención que dicho trabajo de investigación está enfocado al organismo PEMEX Refinación en su Gerencia Golfo en el departamento de recursos humanos.

A continuación se presentan algunos aspectos generales de la empresa como sus políticas, objetivos, visión, y misión, tanto del departamento de Recursos Humanos.

### **3.2 POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos nos comprometemos a tomar las medidas necesarias para fortalecer el desarrollo y bienestar de los trabajadores de la Gerencia de Almacenamiento y Reparto Golfo.

### **3.3 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Ser un departamento reconocido por su calidad en el desarrollo y administración del recurso humano dentro de la empresa.

### **3.4 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

La Gerencia de recursos humanos controla el desarrollo y la administración del recurso humano en la operación de la empresa.

### **3.5 LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SON LOS SIGUIENTES:**

#### **Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal**

- Otorgamiento de aptitud para personal sindicalizado y de confianza.
- Contrataciones temporales y definitivas.
- Inducción al personal de nuevo ingreso o transferido de otro centro de trabajo.

- Credencialización del trabajador y sus derechohabientes.
- Adiestramiento.
- Promociones temporales y definitivas.
- Escalafones.
- Capacitación.

### **Servicios de Nómina**

- Pagos de salarios y prestaciones contractuales.
- Préstamos administrativos.
- Aportación financiera y préstamos hipotecarios.
- Prestaciones post-mortem.
- Becas.

### **Otros Servicios**

- Derechohabientes.
- Salud ocupacional.
- Comisiones administrativas.
- Registros de incapacidades.
- Boletas de ausencias.
- Situaciones contractuales (antigüedad y servicios).
- Liquidaciones y jubilaciones.
- Reinstalación y pago de salarios caídos.
- Aplicación y control de pensiones alimenticias.

- Servicio social.

### **3.6 POLÍTICA DE SEGURIDAD, SALUD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL (SSPA)**

Petróleos Mexicanos es una empresa eficiente y competitiva, que se distingue por el esfuerzo y el compromiso de sus trabajadores con la Seguridad, Salud y Protección Ambiental.

#### **3.6.1 Principios**

- La seguridad, salud y protección ambiental son valores con igual prioridad que la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos.
- Todos los incidentes y lesiones se pueden prevenir.
- La seguridad, salud y protección ambiental son responsabilidad de todos y condición de empleo.
- En Petróleos Mexicanos nos comprometemos a continuar con la protección y el mejoramiento del medio ambiente en beneficio de la comunidad.
- Los trabajadores petroleros estamos convencidos de que la seguridad, salud y protección ambiental son en beneficio propio y nos motivan a participar en este esfuerzo.

Atendiendo a las políticas, misión, visión, así como los servicios que brinda el departamento de recursos humanos, se hace mención del procedimiento que se lleva a cabo para el otorgamiento de los préstamos a empleados de la Gerencia de PEMEX Refinación.

**PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR UN PRÉSTAMO ADMINISTRATIVO A  
TRABAJADORES ACTIVOS DE PLANTA O JUBILADOS**

1. El trabajador activo de planta o jubilado acude al departamento de recursos humanos a solicitar un préstamo administrativo.
2. Es recibido por el personal encargado de la aplicación de pagos y descuentos a nómina.
3. El encargado de aplicación de pagos y descuentos a nómina revisa con la ficha del trabajador que este no tenga adeudos pendientes por el concepto de préstamos administrativo.
4. Si el trabajador presenta adeudos se detiene el proceso hasta que los liquiden en su totalidad.
5. Una vez validada la información y que el trabajador esté libre de adeudos, se le entrega el formato "Solicitud de préstamo administrativo".
6. Se solicita al trabajador copia de sus tres últimos recibos de pago, se anexan al formato una vez llenado y firmado por el trabajador.
7. La documentación es turnada para firma del jefe de Unidad y el

Superintendente General de Recursos Humanos.

8. Estos mismos documentos ya firmados, son enviados al corporativo de la empresa en la Ciudad de México para su última autorización.
9. Una vez autorizado completamente, el corporativo informa mediante oficio al departamento de Recursos Humanos la lista de los trabajadores a los que se les autorizó el préstamo administrativo.
10. El departamento de Recursos Humanos hace el depósito vía nómina al trabajador por la cantidad aprobada.

**NOTA:** La aplicación de los descuentos vía nómina es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos

Atendiendo este procedimiento se realizó una entrevista guiada mediante cuestionario a las personas encargadas de atender las solicitudes de préstamos administrativos de los trabajadores, el cual, se anexa a continuación:

## CUESTIONARIO

1.- Existe un manual de procedimientos para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

a) Si                      b) No

2.- Si la respuesta fue no, considera que debería existir una manual para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

a) Si                      b) No

3.- En caso de existir dicho manual, considera que todo el personal del departamento esta enterado de su existencia.

a) Si                      b) No

4.- Lo han leído

a) Si                      b) No

5.- Lo aplican

a) 100%              b) 50 %              c) 0%

6.- El manual contiene el procedimiento para la recuperación de saldos estáticos.

a) Si                      b) No

7.- Considera que ese procedimiento esta completo en la recuperación de saldos estáticos.

- a) Si                      b) No

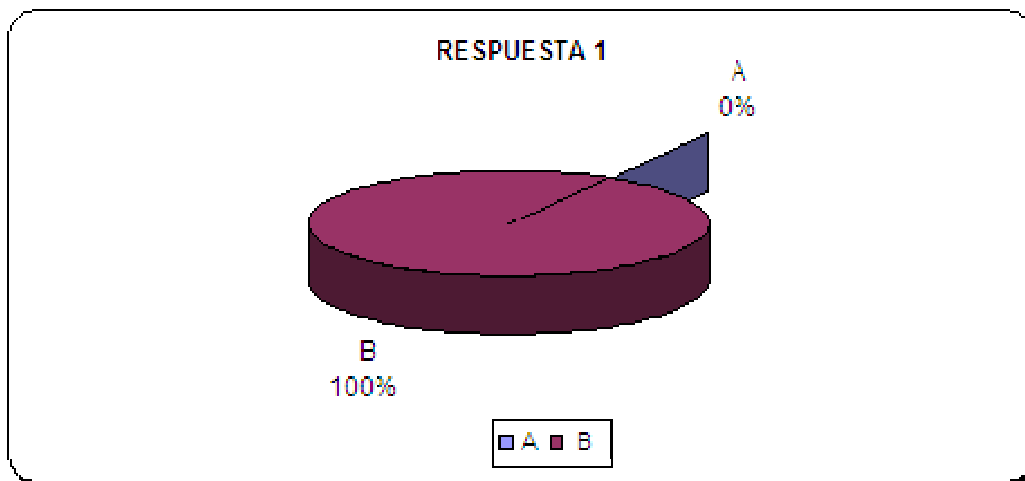
8.- Si la respuesta es si entonces porqué la cuenta de saldos estáticos se a incrementado.

- a) Por la falta de control de los adeudos generados  
b) Por la falta de un manual de procedimientos  
c) No lo sé

**1.- Existe un manual de procedimientos para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.**

- A) SI  
B) NO**

OPCION	RESPUESTA	%
<b>A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

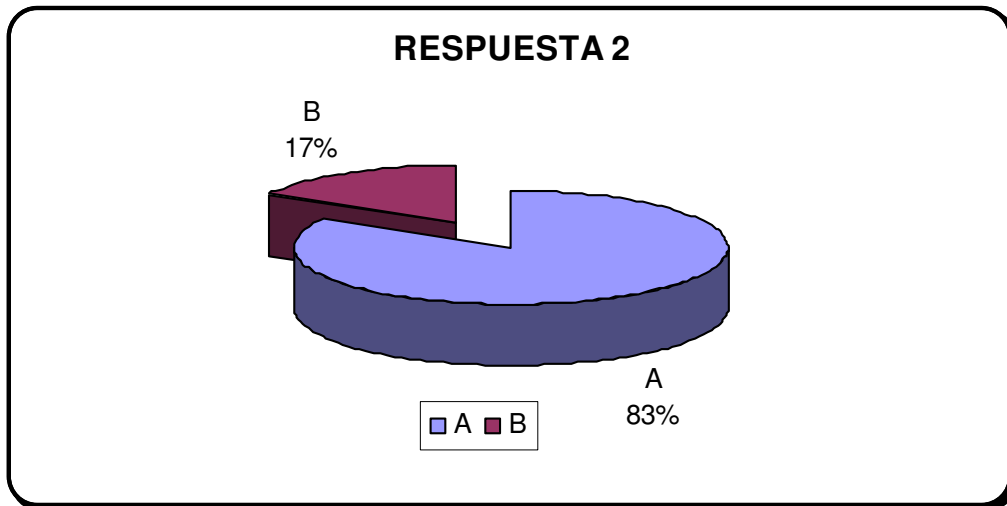




2.- Si la respuesta fue no, considera que debería existir una manual para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.

- A) SI
- B) NO

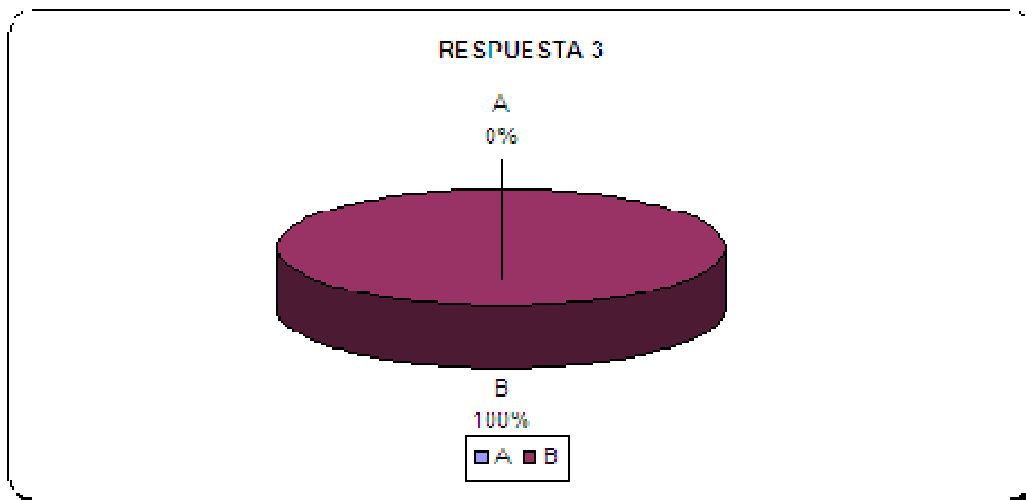
OPCION	RESPUESTA	%
A	5	83
B	1	17



3.- En caso de existir dicho manual, considera que todo el personal del departamento esta enterado de su existencia.

- A) SI
- B) NO

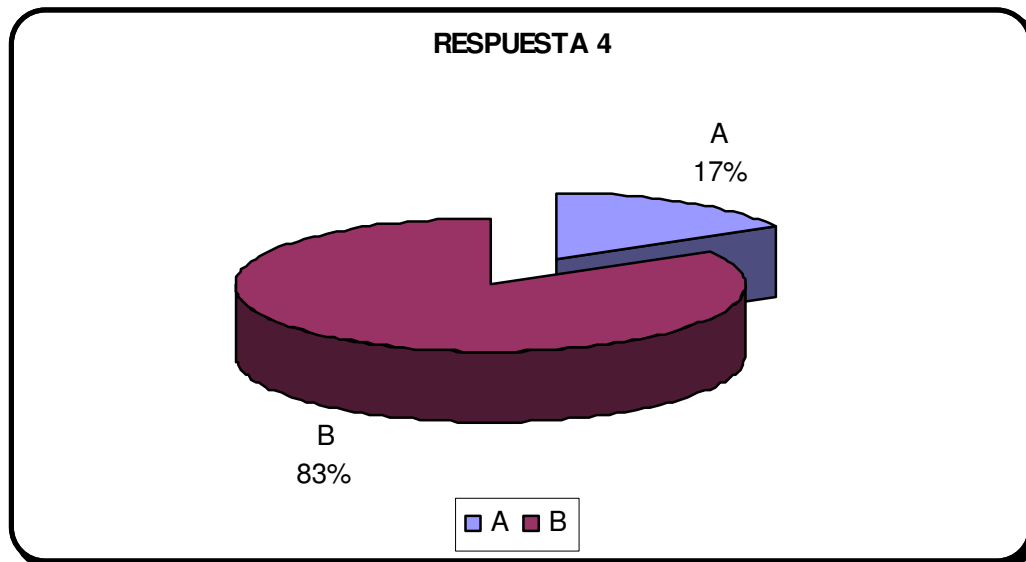
OPCION	RESPUESTA	%
A	0	0
B	6	100



#### 4.- Lo han leído

- A) SI
- B) NO

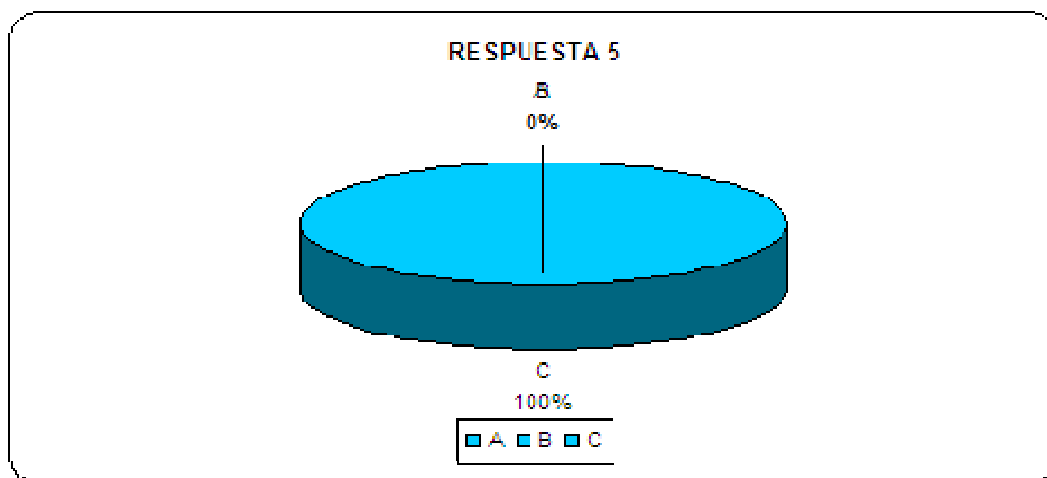
OPCION	RESPUESTA	%
A	1	17
B	5	83



#### 5.- Lo aplican

- A) 100%
- B) 50%
- C) 0%

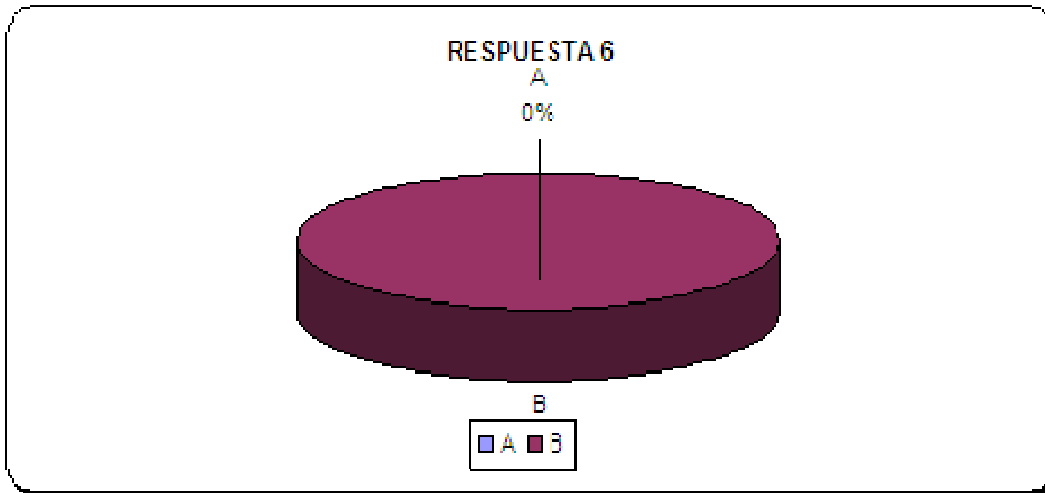
OPCION	RESPUESTA	%
A	0	0
B	0	0
C	6	100



6.- El manual contiene el procedimiento para la recuperación de saldos estáticos.

- A) SI
- B) NO

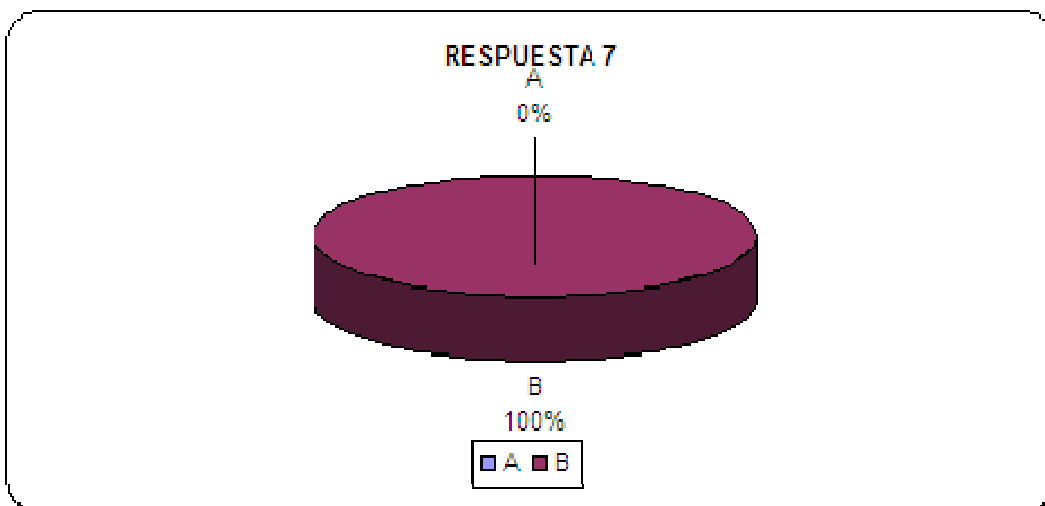
OPCION	RESPUESTA	%
A	0	0
B	6	100



7.- Considera que ese procedimiento esta completo en la recuperación de saldos estáticos.

- A) SI
- B) NO

OPCION	RESPUESTA	%
A	0	0
B	6	100



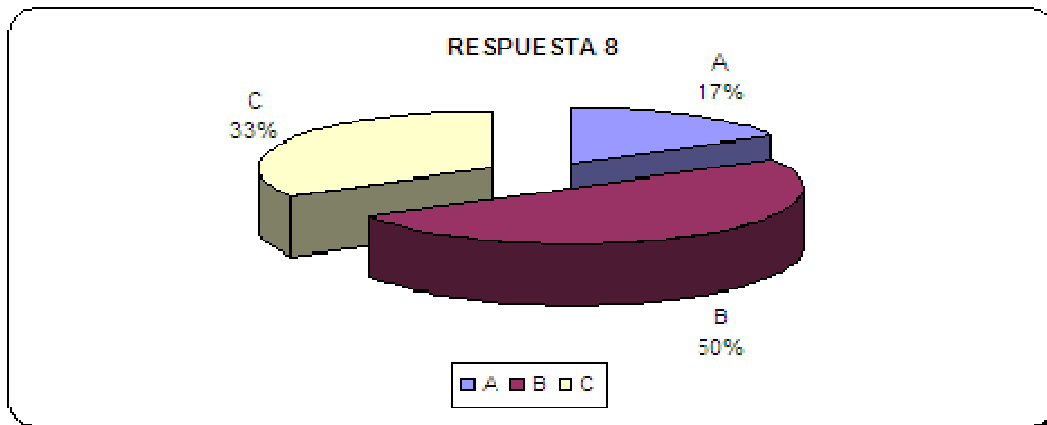
8.- Si la respuesta es si entonces porqué la cuenta de saldos estáticos sea incrementado.

A) Por la falta de control de los adeudos generados.

B) Por la falta de un manual de procedimientos.

C) No lo sé.

OPCION	RESPUESTA	%
A	1	17
B	3	50
C	2	33



Como resultado de la aplicación al personal del departamento de recursos humanos de dicho cuestionario se obtuvo la siguiente información:

- 100% dice que no existe un manual de procedimientos para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.
- El 83% del personal del departamento considera debería existir una manual para la ejecución de las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.
- Y por lo tanto no lo han leído.

- Obviamente el 100% dice que no lo aplican.
- 100% dice que no existe un procedimiento para la recuperación de saldos estáticos.
- No se están tomando medidas para prevenir la existencia de saldos estáticos.

Atendiendo a estos puntos, se creo un procedimiento para la recuperación de los saldos estáticos, más adelante se propondrán medidas a tomar para la prevención de los mismos.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Una vez realizada la investigación y en observación a la problemática que existe referente a los saldos estáticos que se encuentran sin recuperar en el departamento de recursos humanos, se concluye la aceptación de la hipótesis.

“Con auditorías administrativas constantes se pueden implementar los sistemas de control actual y reducir las pérdidas en las que se incurren por saldos estáticos”.

El objetivo mencionado se cumple, al demostrar que la auditoría administrativa es una herramienta eficiente de control, que permite detectar los errores y deficiencias en los procesos de recuperación de los saldos estáticos, lo anterior es necesario para evitar las pérdidas que se presentan en el departamento de recursos humanos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se plantearon al departamento de recursos humanos, fue que deberían de contar con manuales de procedimientos para la recuperación de adeudos generados por la transferencia de trabajadores a otros organismos, trabajadores liquidados y fallecidos. Por lo tanto se elaboraron manuales de procedimientos los cuales se deberían de adoptar para la recuperación de los saldos estáticos, mismos que se presentan a continuación

<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE SALDOS ESTÁTICOS DERIVADO DEL PERSONAL TRANSFERIDO A OTROS ORGANISMOS O CENTROS DE TRABAJO</b></p>
--

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se realiza la revisión del archivo de los saldos estáticos o saldos sin movimientos, es enviado por nómina centralizada en oficinas centrales.</li><li>2. Se debe identificar aquellos saldos estáticos que pertenecen a trabajadores transferidos a otros organismos, y que en su momento dicho adeudo fue generado en el centro de trabajo o Gerencia Golfo.</li><li>3. Una vez identificados, se debe realizar una búsqueda en el sistema de información operativa (SIO), para ver en cual centro de trabajo u organismo se encuentran laborando actualmente los trabajadores.</li><li>4. Ya que están identificados, se realiza un oficio dirigido al centro de trabajo u organismo al que fue transferido. En el cual debe de ir detallado</li></ol> |
|--|



el saldo deudor, concepto del adeudo, folio del cargo, año, periodo, ficha y nombre del o los trabajadores, solicitando se realice la recuperación total del adeudo en ese centro de trabajo.

5. Se hace la solicitud del envío del acuse de recibo, así como el documento u oficio donde notifique que la recuperación fue efectuada.
6. Una vez recibida la notificación del centro de trabajo, en la cual informan de la aplicación del descuento o descuentos, se procederá a dar de baja en el sistema de nómina del departamento de recursos humanos el saldo o saldos estáticos, esto en base al documento soporte obtenido.

**PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE SALDOS ESTÁTICOS  
DERIVADO DEL PERSONAL LIQUIDADO**

1. Revisión del archivo de los saldos estáticos o sin movimiento que envía nómina centralizada en oficinas centrales.
2. Se debe identificar aquellos saldos estáticos que pertenecen a trabajadores liquidados.
3. Ya identificados, se solicita vía correo electrónico al área legal laboral copia del recibo finiquito que se le realizó al trabajador en su momento.
4. Una vez obtenido el recibo finiquito, se revisan si fueron incluidos dentro de las deducciones el adeudo o adeudos por concepto de préstamo administrativo.
5. En el caso de que en el finiquito haya sido descontado el saldo deudor por préstamo administrativo, se procederá a dar de baja o cancelar en el sistema el saldo estático, teniendo como soporte copia del recibo finiquito.
6. En el caso de que no haya sido incluido dentro de las deducciones la recuperación del préstamo administrativo, se le notificará al área Legal Laboral que proceda a realizar la cobranza del mismo, ya que existe un saldo deudor a la fecha.
7. Una vez que el Área Legal realizó la recuperación, será notificado al departamento de nómina, para que se de de baja en el sistema.

**PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE SALDOS ESTÁTICOS  
PERTENECIENTES A TRABAJADORES FALLECIDOS**

1. Se realiza la revisión del archivo de los saldos estáticos o sin movimiento que envía nómina centralizada en oficinas centrales
2. Se debe identificar aquellos saldos estáticos que pertenecen a extintos trabajadores fallecidos.
3. Una vez identificados se deberá revisar en los sistemas la vigencia de la pensión post mortem de la beneficiaria.
4. Si la vigencia ya expiró, termina proceso de recuperación, ya que no existiría la posibilidad de una recuperación.
5. Si la pensión post mortem se encuentra vigente o es vitalicia, se deberá de realizar la localización de la beneficiaria.
6. Una vez localizados los beneficiarios, se tratará de llegar a un acuerdo con los beneficiarios para tratar de recuperar el adeudo, solicitándole que por voluntad propia y de buena fé, sea permitida la recuperación del adeudo, que en su momento dejó el trabajador mediante su pensión post mortem.
7. Si el beneficiario *está de acuerdo* al recobro, se debe de realizar un documento (Acta constancia de hechos), en el cual se menciona que el beneficiario acepta el descuento mediante su pensión post mortem y el cual debe de ir firmado por dos testigos y el beneficiario. Ver anexo

8. Una vez realizado el documento soporte, se procede a la recuperación del adeudo y se da de baja en el sistema el saldo estático o adeudo.
9. Si el beneficiario *no está de acuerdo* en el recobro, se debe de realizar un documento (Acta constancia de hechos) en el cual menciona que por ningún motivo acepta el descuento para la recuperación del adeudo de su pensión post mortem, el cual debe de ir firmado por dos testigos y el beneficiario. Ver anexo
10. Dicho documento, así como copia del acta de defunción y monto del adeudo, se debe de enviar mediante oficio al Jurídico de Petróleos Mexicanos Sección Veracruz, solicitándole su dictamen de incobrabilidad, para poder cancelar el adeudo en nuestros sistemas, por tratarse de trabajador fallecido.
11. Al recibir el dictamen de incobrabilidad de la Delegación Jurídica, en el cual mencione que es improcedente aplicar alguna recuperación, se dará de baja dicho adeudo en el sistema de nómina.

Para complementar el trabajo de estudio y dar conclusión al mismo, se realizaron otras recomendaciones muy importantes, las cuales serán de gran utilidad para evitar o prevenir que se sigan generando saldos estáticos dentro del departamento de recursos humanos de la Gerencia Golfo, y este no se vea afectado en sus operaciones y en las pérdidas monetarias que se generen dentro del mismo.

## **RECOMENDACIÓN PARA EVITAR SALDOS ESTÁTICOS CON EL PERSONAL TRANSFERIDO A OTRO ORGANISMO O CENTRO DE TRABAJO.**

Para evitar que se sigan generando saldos estáticos por la transferencia de los trabajadores a otros organismos o centros de trabajo, es recomendable realizar el siguiente procedimiento, en el cual cuando el trabajador se vaya transferido, se deberá de verificar en el sistema de nómina y en los archivos de saldos estáticos si presenta algún adeudo por préstamo administrativo con la empresa, y en el caso de que exista un adeudo deberá de requisitarse el pago mediante depósito bancario a la cuenta de Pemex Refinación que le proporcionará el departamento de recursos humanos.

Una vez que sea presentada la ficha de depósito se procederá a saldar el adeudo en el sistema, así como la elaboración de su carta interempresarial, como constancia de que el trabajador está libre de adeudo, para que el trabajador se pueda ir transferido.

## **RECOMENDACIÓN PARA EVITAR SALDOS ESTÁTICOS CON EL PERSONAL LIQUIDADO.**

En el caso del personal liquidado es recomendable tener una excelente comunicación con el área Legal Laboral, solicitándole por medio de oficio interno, le sea comunicado al área de recursos humanos las liquidaciones que se

efectuarán, para que el mismo departamento de recursos humanos solicite al departamento de nómina la verificación de los adeudos por préstamo administrativo, a fin de que el adeudo sea considerado en las deducciones del recibo finiquito que elabora el área legal laboral.

### **RECOMENDACIÓN PARA EVITAR SALDOS ESTÁTICOS CON EL PERSONAL FALLECIDO.**

En el caso de personal que haya fallecido la recomendación que se hace al departamento de recursos humanos para que no se origine algún saldo estático es la siguiente:

Se debe de realizar un oficio al área de servicios y prestaciones al personal en el cual mencione que dentro de sus funciones se debe de informar inmediatamente al área de recursos humanos cuando algún trabajador fallezca, esto con la finalidad de que el área de nómina al realizar el cálculo de los alcances de los beneficiarios, en el se incluya inmediatamente la deducción por el adeudo que presenta el extinto trabajador con la empresa, ya que de no hacerlo al momento se convertirá en un saldo estático.

## **ANEXOS**

**ACTA CONSTANCIA DE HECHOS No. GADG-UA-SGRH-001/2008**

En la Ciudad de Boca del Río Municipio del estado de Veracruz, siendo las trece horas con treinta minutos del día 07 del mes de octubre del año dos mil ocho, en las oficinas Administrativas de la Gerencia de Almacenamiento y Distribución Golfo que Pemex Refinación tiene ubicadas en Urano 420 colonia Ylang Ylang, Se reunieron la Lic. Martha Lilia Chávez González, Superintendente General de Recursos Humanos, el Lic. Manuel Valdés Sánchez especialista técnico "B", y el Lic. Carlos Rodríguez Pérez Especialista técnico "D", y por otra parte la Sra. Josefa Álvarez Molina, beneficiaria Post Mortem del extinto Trabajador Carlos Rubio López, Ficha 151975

Por lo anterior, se elabora la presente acta, bajo los siguientes puntos de acuerdo.

UNO.- El Lic. Manuel Valdés Sánchez, Representante Administrativo, manifiesta que el extinto Trabajador Carlos Rubio López, Ficha 151975, al momento de su fallecimiento dejó los siguientes adeudos:

CONCEPTO	DESCRIPCION	SALDO
821	Préstamo Administrativo	\$53,273.50
	IMPORTE TOTAL	\$ 53,273.50

Así mismo, solicita a la Sra. Josefa Álvarez Molina, beneficiaria del extinto Trabajador, su conformidad para que el importe total de los conceptos antes señalados, le sea recuperado en descuentos catorcenales de su pensión post mortem.

DOS.- La Beneficiaria Sra. Josefa Álvarez Molina manifiesta **estar de acuerdo** en que se le descuenta el importe total de las cantidades antes mencionadas en pagos catorcenales de su Pensión Post Mortem.

TRES.- La Sra. Josefa Álvarez Molina, beneficiaria de la Pensión Post Mortem está consciente que lo anterior, se hace sin presión alguna o intimidación, ya que los descuentos deben aplicarse siempre y cuando ella esté de acuerdo.

Siendo las catorce horas del día en que se actúa, las partes que intervienen firman al calce de la presente, para dejar debida constancia de los hechos.

Lic. Martha Lilia Chávez González  
Superintendente Gral. De Rec. Humanos

Lic. Manuel Valdés Sánchez  
Especialista Técnico "C"

Lic. Carlos Rodríguez Pérez  
Especialista Técnico "D"

Sra. Josefa Álvarez Molina  
Beneficiaria Post Mortem



**ACTA CONSTANCIA DE HECHOS No. GADG-UA-SGRH-001/2008**

En la Ciudad de Boca del Río Municipio del estado de Veracruz, siendo las trece horas con treinta minutos del día 07 del mes de octubre del año dos mil ocho, en las oficinas Administrativas de la Gerencia de Almacenamiento y Distribución Golfo que Pemex Refinación tiene ubicadas en Urano 420 colonia Ylang Ylang, Se reunieron la Lic. Martha Lilia Chávez González, Superintendente General de Recursos Humanos, el Lic. Manuel Valdés Sánchez especialista técnico "B", y el Lic. Carlos Rodríguez Pérez Especialista técnico "D", y por otra parte la Sra. Josefa Álvarez Molina, beneficiaria Post Mortem del extinto Trabajador Carlos Rubio López, Ficha 151975

Por lo anterior, se elabora la presente acta, bajo los siguientes puntos de acuerdo.

UNO.- El Lic. Manuel Valdés Sánchez, Representante Administrativo, manifiesta que el extinto Trabajador Carlos Rubio López, Ficha 151975, al momento de su fallecimiento dejó los siguientes adeudos:

CONCEPTO	DESCRIPCION	SALDO
821	Préstamo Administrativo	\$53,273.50
	IMPORTE TOTAL	\$ 53,273.50

Así mismo, solicita a la Sra. Josefa Álvarez Molina, beneficiaria del extinto Trabajador, su conformidad para que el importe total de los conceptos antes señalados, le sea recuperado en descuentos catorcenales de su pensión post mortem.

DOS.- La Beneficiaria Sra. Josefa Álvarez Molina manifiesta **no estar de acuerdo** en que se le descuente el importe total de las cantidades antes mencionadas en pagos catorcenales de su Pensión Post Mortem.

TRES.- La Sra. Josefa Álvarez Molina, beneficiaria de la Pensión Post Mortem está consciente que lo anterior, se hace sin presión alguna o intimidación, ya que los descuentos deben aplicarse siempre y cuando ella esté de acuerdo.

Siendo las catorce horas del día en que se actúa, las partes que intervienen firman al calce de la presente, para dejar debida constancia de los hechos.

Lic. Martha Lilia Chávez González  
Superintendente Gral. De Rec. Humanos

Lic. Manuel Valdés Sánchez  
Especialista Técnico "C"

Lic. Carlos Rodríguez Pérez  
Especialista Técnico "D"

Sra. Josefa Álvarez Molina  
Beneficiaria Post Mortem

## BIBLIOGRAFIA.

- Amador, Alfonso, *Auditoría administrativa*, 1ª ed, Edit. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, México 2007.
- Gerencia de Almacenamiento y Reparto Golfo de PEMEX Refinación, *Manual de procedimientos para el otorgamiento de préstamos administrativos*, México 2001.
- Hernández, Fuentes y Rubio, Ragazzoni, *Auditoría administrativa*, Edit. PAC, México 2004.
- Holmes, Artur W. *Principios básicos de la auditoría*, Edit. UTHEA, Tomo 1, México 2004.
- Kramis, Joubanc, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos*, Edit. Universidad Iberoamericana, México 2003.
- Martínez, Villegas, Fabián. *El ejecutivo en la empresa moderna*, Edit, DIANA, México 2003.
- Martínez, Villegas, Fabián. *El C.P. y la auditoría administrativa*, Edit, PAC, México 2002.
- Megginson, Mosley, Pietri, *Administración, conceptos y aplicaciones*, Edit. CECSA, México 2002.
- Ríos, Szalay y Paniagua, *Aduana, orígenes y perspectivas de administración*, Edit. TRILLAS, México 2002.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª ed, Edit. CENGAGE LEARNI, México 2002.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª ed, Edit. CENGAGE LEARNI, México 2002.

- Rodríguez, Valencia Joaquín, *Sinopsis de la Auditoría administrativa*, Edit. TRILLAS, México 2003.
- Sthepen, P. Robbins, *Administración teórica y práctica*, Edit. PRETINCE HALL, México 2003.
- Stoner, F. James y Wankel, Charles. et al., *Administración*, 4<sup>a</sup>. ed, Edit. PRETINCE HALL, México 2004.
- Whittington, Ray, *Principios de auditoría*, 14<sup>a</sup>. ed Edit. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, México 2004.
- William, P. Leonard, *Auditoría Administrativa*, Edit. DIANA, México 2004.