

C
Aim
\$500-

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS



040.658
B641a
1975

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EL AREA DE RELACIONES
INDUSTRIALES Y EL LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

T E S I S
QUE EN OPCION AL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRESENTA
C.P. ADRIAN BLANCO FLORES

MONTERREY, N.L.

ABRIL DE 1975

0904271

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

A MIS PADRES:

Con testimonio de mi
agradecimiento por sus
buenos consejos y estí-
mulo constante.

A MIS HERMANOS:

Con fraternal afecto.

A MI ESPOSA:

Con profundo agradecimiento
por su comprensión y apoyo
haciendo posible la culmina
ción de mis estudios.

A MI HIJO:

Quien me ha impulsado a
seguir adelante y reali
zar mis más grandes anhe
los.

I N D I C E

<u>CAPITULO</u>		<u>PAGINA</u>
	PROLOGO.	I
I	ADMINISTRACION.	
	I.- Definición de Administración.	1
	II.- Características.	7
	III.- Elementos Básicos del Proceso Administrativo.	8
	a).- Planeación.	11
	b).- Organización.	15
	c).- Integración.	17
	d).- Dirección.	18
	e).- Control.	20
II	AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
	I.- Introducción.	22
	II.- Definición de Auditoría Administrativa.	23
	III.- Características del Auditor Administrativo.	26
	IV.- Algunas áreas de estudio del Auditor Administrativo.	28
	a).- Introducción.	28
	b).- Propósito y alcance de la Auditoría Administrativa.	30
	V.- La Auditoría Administrativa en el área de Relaciones Industriales.	33
	a).- Reclutamiento y Selección.	35
	b).- Adiestramiento y Capacitación.	36
	c).- Administración de Sueldos y Salarios.	36
	d).- Higiene y Seguridad Industrial.	37
	e).- Relaciones Laborales.	37
	f).- Servicios, Prestaciones e Incentivos.	38
III	DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
	I.- Introducción.	40
	II.- Planeación de la Auditoría Administrativa.	41
	a).- Trabajos Preliminares.	41
	b).- Programa de Trabajo.	42

CAPITULOPAGINA

III.- Desarrollo de la Auditoría Adminis	
trativa.	45
a).- Técnicas empleadas.	45
b).- Análisis de la información. .	48
IV.- Opinión del Auditor Administrativo	49
a).- Informe.	50
b).- Supervisión Posterior. . . .	52
IV CONCLUSIONES.	54
BIBLIOGRAFIA.	56

P R O L O G O

Una de las grandes necesidades que ha traído como consecuencia el desmesurado crecimiento y complejidad de las actuales compañías industriales, ha sido la de contar con los elementos necesarios para comprobar que las actividades que se desarrollan van encaminadas hacia los objetivos establecidos. Dicha necesidad de evaluar la actuación de la Administración en el logro de sus objetivos, ha dado lugar al nacimiento de un nuevo campo de actuación del Licenciado en Administración de Empresas, que se le ha denominado Auditoría Administrativa. Sin embargo, aún y cuando la Auditoría Administrativa puede darnos la certeza de que existe el Proceso Administrativo en todas y cada una de las actividades que realiza la empresa, hemos visto que es imprescindible contar con recursos humanos capacitados para llevar a cabo dicho proceso en todos los niveles de la empresa, por lo que hemos considerado conveniente enfocar en este modesto trabajo todas las técnicas de la Auditoría Administrativa hacia el área de Relaciones Industriales, para cerciorarnos que dicha área está capacitada para proporcionar a todos los niveles de la organización el personal suficiente y capaz de lograr los objetivos que se haya fijado la empresa.

En la primera parte se trata de definir lo que se entiende por Administración, analizando a diversos tratadistas desde los albores de la revolución industrial, hasta la aplicación actual de la Administración en México. En esa misma forma se trata al Proceso Administrativo con el objeto de unificar criterios respecto a sus factores o elementos y así mismo definiendo a cada uno de éstos.

En la segunda parte entramos a la Auditoría Admi-

nistrativa, justificando su necesidad absoluta en las empresas y surgiendo el Licenciado en Administración de Empresas como Auditor Administrativo. Es en este mismo capítulo en el cual enfocamos nuestro estudio de Auditoría Administrativa hacia el área de Relaciones Industriales, para que el Licenciado en Administración de Empresas evalúe si dicha área está capacitada, como dijimos anteriormente, para proporcionar a todos los niveles de la empresa personal idóneo para lograr sus objetivos.

Por último en el tercer capítulo se trata de explicar la secuencia o desarrollo de un trabajo de Auditoría Administrativa enfocada a una empresa en general o a una división de dicha empresa en particular, e igualmente las más modernas técnicas a utilizar en el desarrollo de dicho trabajo. Para concluir se hace mención de la opinión del Auditor Administrativo, contenida en el informe, en el cual se incluyen anexos, recomendaciones y conclusiones.

C.P. ADRIAN BLANCO FLORES

CAPITULO I

ADMINISTRACION

I.- DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Hasta hace algunos años hablar de Administración era sinónimo de cultura y se usaba básicamente en forma -- teórica y por demás sofisticada, ya que en la práctica se -- pensaba que era inaplicable debido a que se vivía una época en la cual la demanda superaba a la oferta y era además casi nula la competencia entre las empresas.

Sin embargo, en nuestra época actual, hablar de -- Administración a nivel empresarial, es una imperiosa necesidad que ninguna entidad económica puede desconocer, si no -- quiere correr el riesgo de verse desplazada del mercado, si no es que aniquilada completamente.

Lo anterior, es consecuencia directa del dinámico mundo en que vivimos, en el cual el consumidor final disfruta de una gama infinita de bienes y servicios y en el cual -- juegan un papel decisivo las leyes de la oferta y la demanda. Por lo tanto, se ha creado una feroz competencia entre las empresas con el objeto de que sus productos sean preferidos por los consumidores finales a través de lograr un -- producto que reúna las cualidades de bajo precio y alta calidad.

Es así como decíamos anteriormente, que hablar de Administración no es ya el término sofisticado de antes, -- sino una imperiosa necesidad que tiene que ser satisfecha a través del logro de los diferentes objetivos que se fijan -- las empresas.

Ahora bien, ¿Cuál es ese ordenamiento lógico que llevaría a una empresa a lograr sus objetivos?, ¿Cuáles son

sus elementos?, ¿Quién sería capaz de llevarlo a cabo?, en suma, ¿Qué es Administración?.

A nuestro juicio, la incógnita anterior podríamos despejarla con la siguiente definición "Administración es - todo un proceso para lograr el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

La anterior aseveración ha sido definida por va-- rios tratadistas desde los albores de la revolución indus-- trial, la cual tuvo su origen al empezarse a desarrollar -- las técnicas de producción en serie y de estudios de tiempos y movimientos en la cual su máximo exponente fué el Francés Henry Fayol, que aun y cuando no daba una definición concreta, sí decía que administración es... Prever, Organizar, -- Mandar, Coordinar y Controlar.

Los anteriores conceptos constituyen la base sobre la cual descansa la moderna teoría administrativa, por lo - cual se ha dado en llamar a Henry Fayol como el verdadero - padre de la Administración Científica.

Sus anteriores conceptos fueron estudiados por -- los norteamericanos Koontz y O'Donnell, los cuales definen a la Administración como... La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (1). Reconociendo como factores del Proceso Administrativo; la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Con las anteriores definiciones hemos visto como - se originó la Administración en el viejo continente y como

(1) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna, Mc Graw-Hill. 3a. Edición - 1967. p. 15.

repercutió en los Estados Unidos de Norteamérica, por lo -- tanto a continuación veremos como se ha desarrollado la Ad-- ministración en México.

Consideramos como los principales exponentes de -- la Administración en México, al Lic. y C.P. José Antonio -- Fernández Arena y al Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas, -- cuyas definiciones presentamos a continuación.

El Lic. y C.P. José Antonio Fernández Arena, defi-- ne a la Administración como... La ciencia social que persi-- gue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación, y a través del esfuerzo huma-- no (2).

Analizando la anterior definición observamos que para que exista la Administración en una empresa, ésta debe contar primeramente con objetivos institucionales, los cuales pueden ser los siguientes:

a).- Objetivos de servicio.

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, -- ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

b).- Objetivo social.

Protección de los intereses económicos personales y so-- ciales de los empleados y obreros de la empresa, del -- gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción -- de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c).- Objetivo económico.

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satis--

(2) Lic. y C.P. José Antonio Fernández Arena. El Proceso Ad-- ministrativo. Herrero Hnos. Sucesores, S.A. 2a. Edición 1967. p. 73.

facción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Siguiendo con el análisis de la definición de --- Fernández Arena, vemos que la satisfacción de los objetivos institucionales se logra por medio de un mecanismo de operación en el cual conjuga lo que es en sí la organización, la integración y la dirección, lo cual es lógico de pensar ya que, aparte de los objetivos institucionales, la empresa requiere de un mecanismo de operación o sea una estructura -- formal que persiga la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos, representados éstos por los trabajadores, capital e instalaciones y los sistemas y procedimientos que requiera el mecanismo de operación o sea la estructura formal de la empresa.

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la -- organización, por lo que obtendrá: buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa. Como resultado de la organización, la empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo, lo cual da nacimiento a la dirección y es ejercida por:

a).- Consejo de Administración.

Quien debe revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el - desarrollo de las políticas.

b).- Dirección General.

Cuyo propósito principal será vigilar de cerca las políticas, tomando en cuenta las variables externas que afectan a la empresa; situación económica, problemas - sociológicos, etc.

c).- Gerencia General.

La que dentro del marco de la empresa modificará o corregirá las desviaciones a las políticas directrices, tratando en todos los casos de proyectar la vida de la empresa a largo plazo.

Por último vemos que los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del esfuerzo humano - que consistirá en:

a).- Planear:

Primer momento del proceso administrativo por medio - del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se esbozan planes y programas. Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la - innovación a través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite cambios en la estructura formal de la empresa.

b).- Dirigir:

Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado para la resolución de un problema.

Motivar con base en el plan y programa rutinario o de innovación, así como en la decisión adoptada, generar el interés propio de los demás, permitiendo la actuación.

Comunicar, o lo que es igual, lograr la previsión, --- orientación, guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a realizar.

c).- Controlar:

Apreciación del resultado de la acción comparándola -- con el plan y programa, estableciendo causas de las -- desviaciones, y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa y

por tanto el primer paso del proceso administrativo.

Por otra parte el Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas, nos dice... Administrar es el hecho de lograr determinados objetivos por medio del esfuerzo humano en forma -- eficiente (3).

Del análisis de la definición anterior vemos que también se persigue:

a).- Lograr determinados objetivos.

Ya que toda acción está encaminada a un fin, y no se concibe un fin sin la realización de una acción, para que la administración se realice es fundamental el establecimiento de metas u objetivos hacia los cuales se encaucen los esfuerzos del grupo.

b).- Por medio del esfuerzo humano.

Ya que la Administración tiene lugar en un organismo social que nace cuando dos o más personas se reúnen -- para alcanzar objetivos que les son comunes.

c).- En forma eficiente.

El logro de esos objetivos debe hacerse eficientemente, es decir, obtener el mayor beneficio con el mínimo de esfuerzo. Este cometido requiere una adecuada organización que utilice equilibradamente los recursos materiales, humanos y técnicos de que disponga el organismo social.

Indudablemente que los anteriores estudiosos de la materia tienen un atinado concepto de lo que es la Admi-

(3) Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Editorial Insurgentes. - 1a. Edición - 1969. p. 48.

nistración, por lo cual con base en lo anterior, y no tratando de formular un concepto nuevo, conjugaremos los elementos comunes de las definiciones estudiadas y llegaremos a - que efectivamente:

- a).- Se persiguen determinados objetivos planeados con anterioridad,
- b).- Se logran mediante los recursos de la empresa; materiales, humanos y técnicos, aplicados en forma efectiva y equilibrada a las diversas áreas o funciones de la misma,
- c).- Y en una forma eficiente, es decir, seguir adecuadamente el Proceso Administrativo, desde la planeación hasta el acertado control y vigilancia de las operaciones, - políticas, programas, sistemas, etc.

Los últimos dos autores son los que más han contribuido al desarrollo de la Administración en México y así hemos visto que en muchas de nuestras ciudades ya se emplean con éxito los diferentes factores del Proceso Administrativo, que básicamente son los mismos enunciados por Fayol y desarrollados por Koontz y O'Donnell, que aun y cuando difieren con lo enunciado por diferentes autores, todos reconocen que siempre se tratará de lograr el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

II.- CARACTERISTICAS.

En el punto anterior definimos lo que entendemos por Administración. Por lo tanto ahora determinaremos sus características, las cuales son resumidas por el Lic. ----- Agustín Reyes Ponce, en la forma siguiente (4).

(4) Lic. Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. - Tomo I. Editorial Limusa-Wiley, S.A. 1a. Reimpresión -- 1967. p. 27.

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da - donde quiera que existe un organismo social, porque en él - tiene siempre que existir coordinación sistemática de me--- dios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Adminis- tración serán los mismos, aunque lógicamente existan varian- tes accidentales.

Su Especificidad. Aunque la Administración va -- siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta -- (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser. --- Ejemplo: Un ingeniero puede ser un magnífico técnico en pro- ducción pero ser un pésimo administrador.

Su Unidad Temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es úni- co y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empre- sa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los -- planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de orga- nizar, etc.

Su Unidad Jerárquica. Todos cuantos tienen carác- ter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades de la misma administración, así en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Ge- rente General, hasta el último mayordomo".

III.- ELEMENTOS BASICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Hemos definido ya lo que es la Administración y - cuales son sus características fundamentales, sin embargo, aún subsiste una pregunta más, ¿Cómo podremos saber si un

Director tiene o no Administración en su empresa?

La anterior interrogación surge debido a que existen estudios contundentes en los cuales se determina que la causa primordial de los fracasos de los negocios se debe a la falta de capacidad de los dirigentes para administrar ya que ocupa el alarmante porcentaje del 91.4% del total de -- las causas que han hecho quebrar a las empresas durante el período de 1940 a 1960.

Con lo anterior, vemos que las principales causas del fracaso en los negocios son de tipo administrativo, es decir, fracasaron por mala administración en su empresa, -- sin embargo, la pregunta subsiste ¿Cómo podemos saber si -- una empresa tiene Administración o no?, la respuesta es sencilla, una empresa tiene Administración si planea, organiza, integra, dirige y controla, es decir, si cuenta con los elementos básicos del Proceso Administrativo.

Dicho Proceso Administrativo ha evolucionado desde que Fayol enunció los primeros factores del Proceso Administrativo, los cuales han evolucionado y sufrido modificaciones al ser estudiados por diferentes autores, que los -- han denominado en diferentes formas según lo podemos apreciar en el siguiente cuadro.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AÑO	AUTOR	ELEMENTOS											
		PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	INTEGRACION	IMPLEMENTACION	MANDO	COORDINACION	MOTIVACION	EJECUCION	DIRECCION	CONTROL
1886	HENRY FAYOL	x		x				x	x				x
1951	WILLIAM NEWMAN		x	x	x							x	x
1955	KOONTZ Y O'DONNELL		x	x		x						x	x
1956	JOHN F. MEE		x	x						x			x
1956	GEORGE R. TERRY		x	x							x		x
1960	AGUSTIN REYES P.	x	x	x		x						x	x
1967	J.A. FERNANDEZ		x				x						x
1969	FABIAN MARTINEZ V.		x	x								x	x

Como pudimos apreciar en el cuadro anterior, existe una diversidad de términos para señalar las fases intermedias del Proceso Administrativo, es decir, algunos autores incluyen la integración en la organización, otros autores llaman a la primera obtención de recursos, a la dirección, se le denomina mando, motivación, coordinación, ejecución, etc. Sin embargo, y con el objeto de lograr en este estudio una unificación de criterios, tomaremos como elementos básicos del Proceso Administrativo los siguientes:

a).- Planeación.

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos. Es, analizar por anticipado los -- problemas, plantear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que - la solución elegida exige.

Esta primer función de la Administración es vital para los negocios ya que sin ésta, una empresa toma sus decisiones con base en las corazonadas, en las circunstancias, o presiones que existan en determinado momento, es decir, - primero se actúa y después se piensa.

Por lo tanto, la planeación, es la primera herramienta con que se cuenta para administrar una empresa, ya - que todo su esfuerzo va dirigido a determinar el curso de - acción futura, a establecer con anterioridad los planes, -- programas, políticas, etc., para lograr los objetivos deter^uminados, es decir, trazar por adelantado la línea de acción a seguir para la consecución de fines previstos.

Al formular un programa o plan nos veremos forzados a definir los objetivos, a fijar con cierta exactitud - las metas y, en general, a especificar cuales son los fines que pensamos lograr. Si se trata de un conjunto de perso-- nas que pretende obtener un resultado, todos ellos deberán precisar oportunamente sus metas. Una vez conocidos con an^utipación los diversos pasos que será necesario dar a las etapas por recorrer, podemos fijar las secuencias. Secuen-- cias o itinerarios que sean óptimos, es decir, podremos --- sistematizar y jerarquizar por adelantado las acciones a -- seguir.

Se puede planear toda suerte de acciones simples o complejas, que van desde el ámbito de nuestra actividad -

personal, hasta el desarrollo económico de un país o de un continente.

Habiendo definido ya lo que es la planeación, --- ésta únicamente puede ser efectiva si se observa lo siguiente:

- 1.- Definir clara y precisamente los objetivos, ya que cuando éstos no son claros ni adecuados para la empresa, el mejor de los planes puede tomarse ineficaz.
- 2.- Los planes deben buscar el máximo de eficiencia y el -- mínimo de esfuerzo, ya que el que no reúna estas dos -- premisas debe definitivamente rechazarse.
- 3.- La planeación debe tener primacía, ya que resulta imposible llevar a cabo los demás elementos del Proceso --- Administrativo, si no se conocen antes los objetivos y las políticas que sirvan de guía.
- 4.- La planeación debe ser flexible con el objeto de que -- los planes iniciales se amolden a las diferentes circuns -- tancias no previstas y que una vez que sean superadas - vuelvan a tomar su dirección original.

Por lo tanto, la Planeación debe contar con los - siguientes componentes.

- 1.- Objetivos.- Son las metas o fines que se pretenden al-- canzar y a los cuales deben estar enfocadas todas las - actividades de la empresa. Definir el objetivo es pro-- bablemente lo más importante de la planeación, ya que - obteniendo claridad y precisión en la meta señalada, los demás pasos se facilitan notablemente.
- 2.- Políticas.- Las políticas son las guías de carácter general, que guían el pensamiento de los dirigentes en la

toma de sus decisiones.

Dichas políticas pueden ser expresadas en forma verbal o escrita, lo importante es que sean adoptadas y seguidas por los dirigentes al ejecutar su trabajo de planeación, en otras palabras, las políticas dan a los ejecutivos la pauta para tomar las decisiones que estén ---acordes con los planes de la empresa.

Al establecerse las políticas no deben descuidarse los puntos siguientes:

- a).- "Dondequiera que exista un objetivo deben fijarse las políticas necesarias que faciliten y guíen la toma de decisiones para alcanzar ese objetivo.
- b).- Las políticas deben fijarse en forma sencilla y -- clara en todos los niveles, de modo que su inter--pretación sea lo más uniforme que se pueda.
- c).- Siempre que sea posible, las políticas deben redac--tarse por escrito para que sean conocidas por to--dos los miembros de la empresa" (5).

3.- Procedimientos.- Estos son planes más concretos que nos indican los detalles de toda operación con el objeto de saber "cómo" y "cuándo" se ha de ejecutar una determinada actividad, para que esté de acuerdo con las políticas y objetivos planeados.

En la práctica dichos procedimientos por lo regular están por escrito y se les denomina manuales de operación, los cuales constan de un instructivo especial y existen para cada departamento.

4.- Programas.- Son instrumentos de la planeación que determinan lo que se desea obtener, la conducta a seguir, y los recursos por utilizar.

(5) Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas. Op. Cit. p. 77.

Los programas como elementos de la planeación se apoyan en los objetivos, políticas y procedimientos para determinar con precisión el desarrollo de las actividades a corto y largo plazo, de secciones o departamentos medidos en función de tiempo y capital.

Así vemos que existen:

- Programas de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Programas de adiestramiento y capacitación de personal.
- Programa de inversión en nuevos activos, etc.

Los cuales requieren de la coordinación entre diversos departamentos y mucho control pues una falla en cualquiera de los programas sería causa de grandes pérdidas tanto de tiempo como de dinero.

5.- Presupuestos.- Podemos definir los presupuestos como -- los objetivos de una empresa expresados en valores.

Los presupuestos dentro de la planeación tienen por objeto lo siguiente:

- "Cuantificar los objetivos que la organización pretende alcanzar, sea en dinero, en unidades de producción, en horas-hombre, etc.
- Fijar límites entre los que deben mantenerse los egresos.
- Determinar anticipadamente las necesidades financieras.
- Fijar responsabilidades específicas a cada uno de los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización.
- Establecer comparaciones y comprobaciones para mostrar la eficiencia de los resultados de operación" (6)

(6) Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas. El Ejecutivo en la Empresa Moderna. Editorial Insurgentes. 1a. Edición --- 1966. p. 100

Los presupuestos son las herramientas que utiliza el -- ejecutivo que planea para saber si la empresa está cumpliendo con los objetivos fijados para que en caso contrario le muestren donde debe tomar la acción correctiva para conseguir el curso de acción deseada.

b).- Organización.

Una vez que con la planeación hemos fijado los -- objetivos por alcanzar y los cursos de acción a seguir, pasaremos con la siguiente función del Proceso Administrativo que es la organización, o sea la fase que nos dirá como va a ser la administración en la empresa.

Por lo tanto, organizar consiste en fijar funciones, atribuciones, responsabilidades y autoridades entre el personal de las empresas, que integran los diferentes niveles jerárquicos.

La organización sería, en otras palabras, el proceso de descripción y agrupación del trabajo a efectuar, de finiendo y delegando la responsabilidad y la autoridad con el objeto de establecer relaciones interdepartamentales para conseguir que el personal trabaje unido y los más eficazmente posible en la consecución de los objetivos.

Así vemos que después de planear un trabajo el si siguiente paso es determinar exactamente cual va a ser ese -- trabajo y cual será la amplitud del mismo, tratando de agruparlo bajo un común denominador, de tal manera que se determinen los puestos necesarios, las líneas de autoridad y responsabilidad entre cada uno de ellos, y se sepa en todo -- momento ante quien se es responsable y porqué una persona -- que ocupe un puesto determinado, va a ser responsable. Esto último es de vital importancia en el Proceso Administrativo, ya que un empleado no desempeñará eficientemente sus obligaciones

ciones si no conoce exactamente la responsabilidad y autoridad que posee, si no sabe ante quien es responsable, si no están, en resumen, delimitadas claramente sus líneas de responsabilidad y autoridad.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta una serie de principios básicos al desarrollar una organización, los cuales deben adaptarse a las necesidades y condiciones del organismo social de que se trate.

Dentro de los principales principios tenemos los siguientes:

- 1.- Jerarquía.- En toda estructura orgánica, deben de existir los niveles de autoridad definidos en forma jerárquica, o sea que empiecen con el ejecutivo principal y terminen con el último de los trabajadores.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad.- Este principio es complemento del anterior, ya que al establecer los niveles jerárquicos, deben dotárseles de la autoridad necesaria para cumplir con la responsabilidad que se les ha asignado.
- 3.- Tramo de Control.- Este principio está íntimamente relacionado con los dos anteriores y consiste en asignar a cada ejecutivo, el número de subordinados que pueda manejar eficazmente, ya que en la práctica se ha determinado que mientras mayor es el número de subordinados que reportan a un ejecutivo, mayor será la dificultad que éste tenga para dirigirlos, ya que, mientras los subordinados aumentan en proporción aritmética, las relaciones orgánicas aumentan en proporción geométrica.

c).- Integración.

Es con este tercer elemento, en que abandonamos la fase mecánica del Proceso Administrativo, para entrar de lleno al estudio de la dinámica administrativa.

Siguiendo el desarrollo del Proceso administrativo, y después de haber predeterminado los objetivos de la empresa y de fijar las líneas de autoridad y responsabilidad en la estructura orgánica, pasaremos al estudio de la integración, o sea la selección del personal adecuado que efectúe las funciones y actividades requeridas.

Esto pone de manifiesto lo que debe esperarse de cada individuo, puesto que al organizar como dijimos anteriormente, se está definiendo como va a ser la administración en la empresa, pero también debe considerarse quien va a efectuarlo.

Es en esta fase del Proceso Administrativo, donde por primera vez encontramos la intervención del elemento humano en el desarrollo de la Administración, ya que la planeación fue lograda a través de la realización de una idea, y la organización se logró a través de la administración de cosas.

En la selección del elemento humano con el cual se dotará a una empresa, existen diversas etapas para elegir a las personas que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar las funciones requeridas en cada puesto, entre las cuales podemos enumerar, enunciativa pero no limitadamente las siguientes:

- 1.- Seleccionar.- El cual consiste en reclutar al personal calificado para cada puesto.

- 2.- Orientar.- O sea familiarizar al nuevo personal con el trabajo asignado.
 - 3.- Adiestrar.- Que tiene por objeto mejorar el desempeño - del trabajo asignado mediante la instrucción y la práctica.
 - 4.- Desarrollar.- Cuya principal función es ayudar a mejorar conocimientos, habilidades y aptitudes.
- d).- Dirección.

Una vez que se ha planeado, organizado e integrado una empresa, o sea que se han resuelto las preguntas ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer? y ¿Con qué se va a hacer?, surge la siguiente incógnita que se refiere al problema de quién va a ver que se haga, lo cual da nacimiento a la Dirección, que es una fase eminentemente dinámica ya que consiste en lograr un objetivo con el esfuerzo de otros.

La dirección interesa a todos los ejecutivos, su finalidad es clara y lógica, es decir, que los subordinados coordinen sus esfuerzos y logren los objetivos de la empresa. Para llegar a esos objetivos los subordinados deberán tener, mediante la orientación y la comunicación, toda la información necesaria para llevar a cabo sus funciones, e igualmente deberán estar motivados para desarrollar eficientemente su trabajo.

El Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas, hace el siguiente comentario respecto a esta cuarta fase del Proceso Administrativo: "La principal característica de la Dirección, es la fase en la que quien dirige, está dinámicamente 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 pro-

blemas de ahí derivados lo que representa el verdadero meollo de la Administración. Todo jefe es un jefe de personal, y no de máquinas o autómatas, 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, mas aún 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 el 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. Empero, para que sea efectivo, él debe lograr que sus subordinados ejecuten y materialicen el contenido de sus planes mediante su precisa dirección". (7).

Los principales elementos que deben integrar la Dirección, son los siguientes:

- 1.- Motivación.- Es una fuerza que despierta el deseo de cada miembro del grupo, para cooperar con los demás, de manera que exista en la organización un espíritu de grupo. El éxito en el logro de la motivación de los subordinados depende de que se logre lo siguiente:
 - a).- El entendimiento con los trabajadores y empleados.
 - b).- El conocimiento de la naturaleza y fuentes de estímulos, para que el personal tenga satisfacción en su trabajo.
 - c).- El establecimiento de condiciones favorables en el lugar de trabajo.

(7) Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas, Op. Cit. p. 101.

2.- Comunicación.- Es el eficaz intercambio de ideas y opiniones entre personas de una organización, ayudando a las diferentes fases del Proceso Administrativo en el entendimiento de ideas, instrucciones y órdenes.

3.- Información.- Este principio está íntimamente ligado -- con el anterior, e inclusive puede llegar a contravenir lo si no hay una información clara y completa, y si las órdenes son imprecisas e inadecuadas.

Esto puede dar lugar a fricciones entre el personal cuando los datos o informaciones que posean, sean nulos o insuficientes.

e).- Control.

Ultimo elemento del Proceso Administrativo, el -- cual nos indicará como se están realizando las anteriores -- fases de la Administración, evaluándolas y tomando, en caso necesario, las decisiones correctivas para mantener las actividades tan cerca como sea posible de los planes establecidos.

El control consiste en la evaluación de lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, para su inmediata corrección cuando surja cualquier variación.

Todo curso de acción va dirigido hacia un objetivo, y por medios previamente determinados. Si no se dispusiera de un medio que nos permitiera comprobar que tal curso va perfectamente orientados los resultados pudieran llegar a ser desastrosos, ya que no se estaría en posición de ir encauzando las acciones de tal manera que éstas se mantuvieran dentro de los lineamientos correspondientes.

La fase de Control consiste en varios pasos defi-

nidos, que son fundamentales para todo control administrativo.

- 1.- Fijación de la norma.
- 2.- Determinación de lo realizado.
- 3.- Evaluación de los resultados.
- 4.- Corrección de las desviaciones.

Es decir, primeramente vamos a fijar una base o norma, la cual nos indicará los resultados que razonablemente se espera obtener, como son los propios planes, objetivos, programas, etc., que nos fijamos al desarrollar nuestra planeación. A continuación se determina la medición de lo que se ha realizado, inmediatamente después se compara lo realizado con las normas establecidas, para darnos cuenta como se ha cumplido las operaciones: Si se han cumplido -- con las normas, si se rebasaron o si no se alcanzaron, y -- por último corregir las diferencias, sugiriendo los medios para prevenirlas.

CAPITULO II

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I.- INTRODUCCION.

Es indudable que el acelerado crecimiento económico de un país significa un reto para los hombres de empresa o industriales, los cuales lo han aceptado mediante la aplicación de reformas fundamentales en sus tradicionales sistemas de -- operación. Es así como hemos visto que el ejecutivo moderno ha implantado sistemas electrónicos para el control de su producción, ha considerado como uno de sus más valiosos activos al elemento humano, aplica las más modernas técnicas de investigación de mercados, y sobre todo aplica el método científico al tomar sus decisiones. Sin embargo, también es innegable que este ejecutivo no ha estado solo en la toma de sus decisiones sino que se ha visto en la necesidad de solicitar -- asesoría externa de especialistas en materia administrativa y que a la vez posean un amplio enfoque empresarial, recurriendo algunas veces al Licenciado en Administración de Empresas.

Ante esta nueva solicitud de servicios de alto nivel ejecutivo, el Licenciado en Administración de Empresas, -- también ha sentido la necesidad de aceptar el reto que lanza el desarrollo industrial del país, aceptando el estudio de -- las más modernas técnicas administrativas en sus diferentes -- áreas de Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Relaciones Industriales, e inclusive llegar a la especialización en algunas de ellas, para así emitir una opinión administrativa, cuando le sea solicitada por los diferentes hombres de empresa.

Actualmente la administración moderna requiere de -- una vigilancia más estrecha sobre su funcionamiento y controles, siendo su objetivo primordial obtener la dirección más -- eficiente con un perfeccionamiento continuo de los planes de --

acción y los procedimientos.

Este nuevo enfoque en la administración ha originado la necesidad de revisar y evaluar los métodos administrativos de la empresa en su conjunto o en cada una de las funciones que la integran, desde la alta dirección, hasta las partes más pequeñas que componen el organismo social.

Es así como ha nacido la Auditoría Administrativa, enfocada fundamentalmente a emitir una opinión sobre los efectos de las decisiones tomadas por los diferentes administradores, o bien emitir una opinión sobre los proyectos de instalación o ampliación de un organismo social respecto a la aplicación de los principios básicos de la administración como Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. La necesidad de la Auditoría Administrativa, siempre ha estado presente, puesto que el padre de la Administración Científica Henry Fayol, ya la mencionaba desde 1925, cuando le hizo una entrevista la publicación "Crónica Social de Francia", expresando "que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa está bien administrada".

II.- DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Existen varias definiciones de Auditoría Administrativa, entre las cuales tenemos la definición clásica de William P. Leonard: "La Auditoría Administrativa es el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía, o de sus componentes, tales como: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que ha

cen de sus disponibilidades humanas y físicas" (8).

La definición anterior podemos descomponerla en elementos:

- a).- Es el examen inteligente y constructivo: Es decir que el examen se pensará y meditará, tratando de evaluar la actividad en vistas a un mejoramiento posible (constructivo).
- b).- De la estructura y forma de organización de una empresa: Se van a investigar las características de la estructura de la organización actual, tipo de tal estructura, ventajas y desventajas de la misma y posibilidades de mejorarla. Además la delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad entre los ejecutivos y la observación correcta de tales lineamientos.
- c).- O de sus componentes: Es decir, que la Auditoría no solo será a toda la organización de una empresa, sino también a un área o sector de ella, o a una operación determinada.
- d).- El empleo de las disponibilidades humanas y físicas: Sería la adecuada utilización de los recursos humanos para lograr, a través de los recursos técnicos un máximo rendimiento, y sobre los recursos físicos sería una investigación del empleo efectivo de los recursos materiales.

El Dr. Fabián Martínez Villegas nos da su definición, la cual creemos más actualizada.

"La Auditoría Administrativa es el examen metódi-

(8) Víctor Lazzaro, Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana, S.A. 1a. Edición. 1965 p. 131.

co y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica, y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen" (9).

- a).- Es un examen metódico y ordenado en virtud de que:
Debe basarse en la aplicación del método científico a fin de establecer las relaciones de causa a efecto.
Debe llevarse a cabo una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de juicio.
Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría administrativa.
- b).- Como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen a realizar y serán sujetos de una completa revisión.
- c).- La estructura de organización que debe presentar el marco de eficiencia para la consecución de los objetivos también tienen que examinarse a la luz de las relaciones existentes entre los recursos que se conjugan: materiales, humanos y técnicos.
- d).- Como el elemento humano, principalmente el administrativo, es el más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.
- e).- La Auditoría Administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados, proporcionando los elementos necesarios para:
Eliminar desperdicios y deficiencias.
Efectuar mejoras.

(9) Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas. Op. Cit. p. 48.

Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa. Después de analizar y evaluar las anteriores definiciones de Auditoría Administrativa, las cuales creemos las más acertadas, trataremos a continuación de definir lo que entendemos por Auditoría Administrativa.

En el examen constructivo del Proceso Administrativo, desde la planeación, hasta el control, evaluando las políticas, métodos, procedimientos y sistemas de operación, y de la participación del elemento humano en la empresa, para informar sobre las irregularidades encontradas.

III.- CARACTERISTICAS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

A la pregunta de quién es el profesionista más -- adecuado para desarrollar eficazmente una Auditoría Administrativa, responderíamos en primer lugar, que la Auditoría Administrativa, es trabajo de equipo, equipo de profesionistas especializados en las diferentes funciones básicas de las empresas, tales como Ingenieros Mecánicos Administradores, Licenciados en Administración de Empresas, Economistas, Contadores Públicos, etc., y en segundo lugar que cualquiera de estos profesionistas bien puede emprender la Auditoría Administrativa, siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la Auditoría Administrativa. No es necesario que sea un especialista, basta con que tenga los atributos del buen generalizador para que sea él quién formule el diagnóstico general y decida qué técnicas deben aplicarse en cada caso particular y por quien.

El Licenciado en Administración de Empresas que se dedique a desarrollar la función de Auditor Administrativo, deberá en primer lugar, rodearse de, como dijimos anteriormente, profesionistas especializados en cada una de las funciones básicas de las empresas con el objeto de actuar co

mo coordinador y a la vez reunir los elementos de juicio necesarios para emitir una opinión y en segundo lugar complementar su experiencia y preparación académica con el conocimiento básico de la moderna Administración Científica, de la Auditoría Financiera, Mercadotecnia, Relaciones Humanas, Ingeniería Industrial, etc. Ya hemos descrito someramente algunas de las características que el Licenciado en Administración de Empresas debe reunir para sentirse capacitado para ofrecer sus servicios como Auditor Administrativo. Por lo tanto, en el desarrollo en sí de su trabajo, deberá tener como característica fundamental el ser comunicativo, es decir, tener una habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente para comunicar sus ideas y entender el problema que se le presenta ya que el auditor debe identificarse con las actitudes y preocupaciones del ejecutivo cuyo departamento o área va a analizar, ya que el interés básico de éste, es hacia aquellos procedimientos y controles que lo ayuden a operar en forma eficaz, productiva y firme, encaminada al logro de los fines determinados.

Por último, como características personales del Licenciado en Administración de Empresas como Auditor Administrativo, creemos sean las siguientes:

- a).- Agudeza - Debe tener interés y curiosidad por todas las operaciones, por lo que siempre estará preguntando el cómo, cuándo y por qué de las cosas.
Debe estar verdaderamente interesado en los problemas y en los resultados obtenidos por el personal operativo y administrativo, tanto de subordinados como de jefes. Debe animar al personal a hablar libremente de su trabajo, con el objeto de derivar críticas constructivas y nuevas ideas.
- b).- Persistencia - Debe insistir hasta que esté satisfecho del conocimiento de una situación, debe probar y verificar que las operaciones se estén haciendo de la manera

como se las describieron.

- c).- Enfoque constructivo - Debe interesarse en la forma de evitar la repetición de errores y no en recriminar al responsable. Un error puede ser un lineamiento para establecer procedimientos futuros mejores.
- d).- Cooperación - Debe sentirse como socio y no como rival de aquellos a quienes está auditando.
Su objetivo es ayudarlos no criticarlos, trabajar con ellos y revisar sus recomendaciones también con ellos, ya que su preocupación principal es mejorar los sistemas de operación.

En conclusión, el Auditor Administrativo debe interesarse verdaderamente en los problemas de las gentes a manera de entender perfectamente dichos problemas y aplicar su capacidad y su experiencia en la resolución de los mismos.

IV.- ALGUNAS AREAS DE ESTUDIO DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

a).- Introducción.

Hemos visto en puntos anteriores que los hombres de negocios han aceptado el reto que está lanzando el acelerado desarrollo del país en general y así hemos visto que en la actualidad, a fin de manejar un negocio a satisfacción, - la Administración debe especificar sus objetivos, establecer los planes y sistemas para ejecutarlos, delegar responsabilidades y autoridades, establecer los métodos y normas adecuadas para su ejecución, además valorizar los resultados, en suma, hemos visto que la Administración está aplicando una actitud científica en las tareas y gobernar, coordinar y --- controlar las numerosas funciones de una empresa.

Por lo tanto, la aplicación del Proceso Administrativo al iniciar una empresa o bien en el desarrollo de sus actividades normales, es un hecho que día con día prueba su eficiencia debido a las ventajas tan grandes que reporta. Sin embargo, como toda obra que ha nacido del intelecto humano está sujeto a errores, modificaciones o desviaciones.

Es ante esta incertidumbre de que el Proceso Administrativo se esté siguiendo correctamente, que los hombres de empresa han sentido la necesidad de mantener una revisión constante de la aplicación correcta de dicho procedimiento - en todas las esferas de la Administración en la empresa, es decir, efectuar una revisión o evaluación de los sistemas, - organización, equipo y personal que se ha utilizado en las - decisiones de los dirigentes a los cuales se les ha delegado la responsabilidad de conducir a la empresa hacia los objetivos deseados.

El Licenciado en Administración de Empresas puede ser uno de los elementos capaces de poder satisfacer dicha necesidad ya que como hemos visto anteriormente cada día aumenta su capacidad profesional mediante el estudio de las -- más modernas teorías administrativas, además de que también hemos visto que es uno de los profesionistas más adecuados - debido a la capacidad de criterio y campo de actuación que - ha obtenido en los diversos estudios técnicos y prácticos -- que ha realizado de las áreas de la empresa.

Es así como la Auditoría Administrativa abre un - ilimitado campo de actuación al Licenciado en Administración de Empresas ya que no se verá circunscrito a su área de especialización, sino que las áreas de Mercadotecnia, Producción, Relaciones Industriales y Finanzas deberán ser de ahora en - adelante los campos en su conjunto en los que se desarrollará como Auditor Administrativo, para ayudar a los hombres de empresa en la evaluación de la Administración, del primero -

al último de los niveles que rigen en las empresas.

b).- PROPOSITO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa puede consistir en -- una función específica, de un departamento, o de un grupo de departamentos, de una división o de un grupo de divisiones, o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías pueden incluir una combinación de cualquiera de estas dos o más --- áreas, tales como una función especificada y un examen de un grupo o grupos que ejecutan el trabajo dentro de la organización. Por ejemplo, en el estudio del curso de una orden de ventas, la investigación podrá abarcar las diferentes etapas mantenidas en el proceso de los papeles de trabajo en el departamento de ventas y también el procedimiento y la capacidad del personal que aprueba el crédito del comprador en el departamento de contabilidad.

Un asunto importante que no puede ser sobreestimado, es que debe obtenerse por anticipado el consentimiento - absoluto de la administración, tanto respecto al número de - personas de asesoría como a los límites del trabajo de auditoría. Es necesario hacer esto, antes de principiar algún - trabajo de auditoría.

Debe tenerse presente que las funciones del auditor son diferentes en algunas compañías. En la mayoría de - los casos, el trabajo consiste en hacer un examen, informando de los defectos o irregularidades y presentando las recomendaciones para mejoras. La responsabilidad de hacer efectivos los cambios para obtener el mejoramiento, por lo general corresponde a un analizador de métodos. Por otra parte, no es raro encontrar que, llegado el caso, la administración en algunas compañías ha impuesto sobre el grupo de auditores administrativos toda la responsabilidad de hacer los cambios y revisiones en los sistemas y procedimientos.

La Auditoría Administrativa hace un análisis y va lora la situación de una empresa en todas sus partes (alcance) con la finalidad de precisar - donde está, donde va - con la administración actual y si se necesita revisarla y cambiarla. En la práctica de los negocios puede llegar a ser obsoleta - la administración establecida y si la dirección de la empresa no efectúa los cambios convenientes para tener mayor eficiencia perderá su posición y otros elementos necesarios para su marcha ascendente.

La Auditoría Administrativa en su información indicará sobre este aspecto, dando sugerencias para que la empresa se enfrente con éxito a esta situación. El alcance de la auditoría Administrativa en el campo de acción definido - será con el propósito de revisarlo y evaluarlo a fin de iden tificar y eliminar deficiencias e irregularidades.

Véase el siguiente cuadro.

PROPOSITO Y ALCANCE DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Como puede apreciarse en el cuadro anterior, la Auditoría Administrativa tiende básicamente a eliminar desperdicios y tiempos perdidos en la rutina diaria de cualquier empresa con el objeto de lograr mayores utilidades y los costos más bajos posibles. Sin embargo, por ser la Auditoría Administrativa una de las áreas en las cuales el Licenciado en Administración de Empresas puede desarrollarse, para efectos de nuestro estudio hemos querido enfocarla a una de las áreas que consideramos crítico dentro de la empresa y a la cual hasta hoy día se le está dando la importancia que requiere, dicha área es: Relaciones Industriales, la cual a -- nuestro juicio está llamada a ser uno de los factores claves que pueden influir en forma determinante en el fracaso o desarrollo de cualquier organismo social.

Es, aplicando la Auditoría Administrativa al área de Relaciones Industriales como pensamos conjugar las profesiones dinámicas de Administración de Empresas y la Contaduría Pública independiente y así a contestar el reto que día con día lanza el constante devenir del dinámico mundo actual de los negocios.

V.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

Es sabido que el objetivo primordial de la función de Relaciones Industriales es desarrollar y Administrar políticas, programas y procedimientos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la sociedad. La Auditoría Administrativa enfocada a la revisión del área de Relaciones Industriales, se podría considerar como el procedimiento a seguir con el objeto de revi--

sar y comprobar, bajo un sistema especial, todas aquellas -- funciones y actividades que en este caso en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban ha-- cerse para el mejor cumplimiento de los fines de la adminis-- tración de personal.

De hecho la importancia de la Auditoría Adminis-- trativa estriba en que, con base en los datos que mencionamos -- anteriormente, se realice un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado ha sido de utilidad para lograr -- los resultados deseados en materia de personal que se ha fi-- jado la empresa, si no lo fueron, o si deben aconsejarse de-- terminados cambios y proponer éstos a la luz de los constan-- tes avances de las disciplinas y controles administrativos, a fin de mejorar y ajustar en cada período el funcionamiento de toda el área de personal y principalmente las actividades del departamento respectivo.

Definitivamente que la Auditoría Administrativa -- en el área de Relaciones Industriales no puede realizarse ex-- clusivamente en los registros y elementos de control que po-- see dicha área, sino que tendrá que llevarse a cabo, en mu-- chos otros departamentos de la empresa, ya que, la función -- del personal la realizan en sentido propio los jefes de lí-- nea y solo en sentido staff o funcional Relaciones Industria-- les.

Al llevar a cabo la Auditoría Administrativa en -- el área de Relaciones Industriales, nuestra revisión será -- principalmente al Proceso Administrativo existente en el -- área y en cada uno de sus departamentos, revisando así los -- elementos de dicho proceso.

Planeación. Sus objetivos, Políticas, Presupuestos, Programas, Sistemas y Procedimientos, Pronósticos.

Organización. Su estructura orgánica, número de personas que la integran, tramo de control, funciones y actividades del personal, delegación de autoridad y responsabilidad.

Dirección. Estilo de liderazgo del Director de Personal y demás jefes de departamento, comunicaciones, supervisión, coordinación entre personas y puestos.

Control. Estándares para medición de resultados, técnicas de control, métodos y sistemas para reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo.

Lo anterior es en forma genérica algunas actividades a revisar dentro de la Auditoría Administrativa en el área de estudio.

Sin embargo y profundizando nuestra revisión veremos en seguida cuales serían las principales funciones de los departamentos del área de Relaciones Industriales a donde enfocaremos nuestra auditoría para efectos de, posteriormente, exponer nuestras sugerencias y observaciones.

Reclutamiento y Selección.

- Fuentes de abastecimiento, por niveles de personal (reclutamiento externo).
- Políticas de Reclutamiento Interno.
- Secuencias en el procedimiento de selección.
- Forma y tipos de entrevistas.
- Manejo de bolsa de trabajo interno.
- Procedimientos seguidos para requerir personal.
- Objetividad y resultados posteriores de las pruebas psicológicas y psicométricas existentes.

- Necesidad de personal capacitado para llevar a cabo el proceso de selección, investigación, pruebas psicológicas y colocación de personal.
- Correlación entre los resultados de la selección, y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.
- Correlación entre el programa de inducción y moral de los empleados.
- Revisión del costo que representa desde el reclutamiento hasta la contratación.
- Instalaciones adecuadas y funcionales del departamento de reclutamiento y selección.

Adiestramiento y Capacitación.

- Sistemas y tipos establecidos de adiestramiento y capacitación.
- Formas de aplicar o llevar a cabo el adiestramiento y capacitación (horarios, recompensas, etc.).
- Necesidad de personal "instructor" para llevar a cabo los programas de capacitación.
- Necesidad de readiestramiento.
- Sistemas de desarrollo para altos ejecutivos.
- Revisión de tablas de reemplazo.
- Revisiones periódicas del inventario de habilidades del -- personal ejecutivo.
- Filtros para medición de las necesidades reales de capacitación.
- Evaluación de los resultados (moral de los empleados).
- Correlaciones entre el adiestramiento y la capacitación dados y los resultados obtenidos en el trabajo.

Administración de Sueldos y Salarios.

- Revisión de la técnica de análisis de puestos.
- Revisión del método y manual de valuación de puestos.
- Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados.

- Verificación de existencia de las prestaciones legales.
- Encuestas de salarios regionales.
- Políticas de sueldos y salarios.
- Estudios del costo de la vida.
- Correlación entre sueldos y salarios existentes y las encuestas regionales.
- Estudios de fuerza de trabajo calificado y no calificado.

Higiene y Seguridad Industrial.

- Revisión de estadísticas de accidentes y enfermedades profesionales.
- Programas de seguridad (eliminación de las prácticas y condiciones ambientales inseguras).
- Sistemas de premios por logro de horas/hombre trabajadas sin accidentes.
- Determinación del costo por accidentes y enfermedades.
- Revisión del riesgo impuesto por el I.M.S.S. (bajarlo o cuidar que no se aumente).
- Capacitación de los preceptos legales sobre medidas de seguridad a las Comisiones Mixta y de Higiene y Seguridad Industrial.
- Condiciones de trabajo y distribución de la planta adecuadas para evitar accidentes.
- Análisis de los estudios de tiempos y movimientos existentes.
- Necesidad del color como agente de enfoque en la planta para evitar accidentes y/o fluidez en casos de emergencia.
- Revisión y/o actualización de la forma de reporte de accidentes (determinación de la causa insegura o acción insegura).

Relaciones Laborales.

- Sindicato al cual pertenecen los trabajadores..
- Forma de llevar a cabo las Elecciones Sindicales.

- Sistema a desarrollar para la negociación del Contrato Colectivo de Trabajo.
- Revisión del mismo y contratos individuales.
- Revisión y/o actualización del reglamento interior de trabajo.
- Sistema de sugerencias y manejo de quejas.
- Estudios de Sociometría.
- Encuestas de moral.
- Relaciones internas y externas con la central obrera a que pertenezca el sindicato.
- Capacitación en materia laboral a los jefes de departamentos y supervisores.
- Sistemas para controlar la asistencia, la puntualidad y la producción.
- Sistemas de archivo de personal.
- Formas establecidas y sistema para indemnizaciones y jubilaciones.
- Entrevistas de salida.

Servicios, Prestaciones e Incentivos.

- Revisión de las prestaciones legales.
- Revisión del programa de prestaciones existente.

A continuación veremos algunos servicios, prestaciones e incentivos, que el Auditor Administrativo podría su gerir de acuerdo a las características de la empresa:

- Tendientes a mejorar el medio ambiente del área de trabajo. Iluminación especial, música de fondo, salón de descanso, agua potable refrigerada, guardarropas, armarios, lavabos y demás comodidades sanitarias, etc.
- Tendientes a complementar el salario.- Cuotas del I.M.S.S., subsidios por enfermedades naturales, incentivos sobre el ahorro, ayuda en el caso de advenimiento de un hijo, etc.

- Tendientes a conservar y mejorar la salud del trabajador. Botiquines, relaciones con el I.M.S.S., descansos, deportes, exámenes médicos periódicos en determinados casos, - equipos de seguridad, ropa de trabajo, etc.
- Tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y su familia.- Comedores, despensas, reparto de refrescos y café, ayuda para la alimentación infantil en períodos --- lactantes, etc.
- Tendientes a dar al trabajador y a su familia cierta seguridad de ingreso.- Seguro de vida, pensiones de retiro, - fondos especiales, sistemas de jubilaciones, etc.
- Tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares. Ayuda en el caso de fallecimiento de un familiar, dotes para el matrimonio del trabajador, ayudas para el - pago de su vivienda, auxilio y orientación de trabajadores sociales, etc.
- Tendientes a la ampliación de su cultura.- Becas, cursos, bibliotecas, escuelas o academias para el trabajador y su familia, concursos (de música, de baile, de fotografía, - de pintura, etc.), permisos, etc.
- Tendientes al descanso y recreación del trabajador y sus familiares.- Vacaciones, clubs y parques, campos deportivos y subsidios para el deporte, clubs de exploradores, - reuniones sociales (bailes, cenas, funciones de cine y -- teatro, etc.), permisos, etc.
- Tendientes a estimular y premiar acciones de los trabajadores a favor de la empresa.- Diversos premios por suge-- rencia, por asistencia, por puntualidad, por antigüedad, por eficiencia, por cooperación, por comportamiento, etc.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I.- INTRODUCCION.

Al efectuar cualquier trabajo encontramos que la planeación del mismo es una función muy importante. Para -- que un trabajo sea bien ejecutado debe planearse previamente para obtener así el logro de los objetivos prefijados.

Las Auditorías Administrativas pueden hacerse con eficiencia si se tiene cuidado en la fase de la planeación. Esto implica el establecimiento de métodos sistemáticos de procedimiento, a fin de reunir informaciones de importancia e interpretar su significado. También quiere decir el realizar entrevistas a fin de obtener información, así como efectuar diversos análisis, aplicar técnicas modernas, determinar los hechos reales, medir el modo de actuar y encontrar soluciones a los distintos tipos de problemas.

En cuanto a la esencia del desarrollo de la Auditoría Administrativa, es necesario seguir una secuencia perfectamente definida que va desde una serie de trabajos preliminares, dando las bases sobre el alcance de la Auditoría Administrativa, hasta la reorganización de la empresa o el departamento afectado, indicando los cambios a establecer, los cuales eliminarán deficiencias, mejorarán métodos de -- operación, sistemas, procedimientos, etc., es decir, lograr el objeto mismo de la auditoría, alcanzando eficiencias administrativas.

El desarrollo de la Auditoría Administrativa, debe ser puramente objetivo, es decir, desprovisto de la influencia personal del auditor, al grado de ajustar sus teorías o desarrollar nuevas teorías, con base en los hechos -

- 5.- Honorarios profesionales.
- 6.- Tiempo de la auditoría.
- 7.- Condiciones y limitaciones.

b).- Programa de Trabajo.

Antes de dar principio a una Auditoría Administrativa, es conveniente estudiar y delinear con brevedad, un programa que se relacione con el área estudiada. Esto se reducirá a hacer una lista de los distintos puntos a cubrirse y los procedimientos que se seguirán para llevar a cabo la tarea de que se trate. Es muy importante que los puntos se dirijan hacia los objetivos principales; pero no es necesario que el auditor siga el programa estrictamente, porque en algunos casos podrá presentarse la ocasión u oportunidad de ejercitar su imaginación y buen juicio.

El programa de Auditoría Administrativa deberá -- ser diseñado específicamente de acuerdo a las necesidades de cada empresa, tomando en cuenta el alcance y el objeto de la auditoría. Dicho programa nunca será limitativo, por lo contrario será flexible para hacer frente a circunstancias no previstas que exijan hacer variaciones, ampliaciones o adiciones durante el desarrollo del trabajo.

Para la formulación del programa general de trabajo, el Auditor Administrativo deberá tener primeramente un claro entendimiento del problema o mal a remediar, es decir, si se quiere una evaluación administrativa de toda la empresa, evaluación de un área, departamento o división, reestructura orgánica, eficiencia de sistemas y procedimientos, etc. En segundo término conocer el objetivo de la Auditoría Administrativa. ¿Cuál será el propósito?, ¿Por qué?, ¿Cómo lo haremos?, etc.

Los puntos que creemos más importantes a tomar co

y situaciones encontradas.

II.- PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Indudablemente que para el desarrollo de la Auditoría Administrativa se necesitará una guía que determine - el curso de acción a seguir, esto es un programa de trabajo, el cual será un plan detallado señalándonos los diversos pasos a seguir, para efectos de nuestra revisión, medios que utilizaremos, etc., teniendo como finalidad guiar al Auditor Administrativo en una forma ordenada y adecuada para así no omitir puntos de la revisión y cumplir con nuestro objetivo primordial.

a) .- Trabajos Preliminares.

Se refiere a una familiarización con el área o departamento afectado por medio de entrevistas con el jefe del departamento, en cuanto a los objetivos, programas, planes, características del personal, controles, registros, archivos, informes, etc.

Es decir, obtener la información necesaria para - formular los programas de Auditoría Administrativa, enfocados al área por revisar para lograr una estimación del tiempo que tomará la auditoría, asentar las bases sobre la --- cooperación del personal que entrevistaremos al desarrollar el trabajo, y a fijar los honorarios que se cobrarán.

En suma, en los trabajos preliminares deben cu---brirse como mínimo los siguientes puntos:

- 1.- Entrevistas previas con el cliente.
- 2.- Inspección de las instalaciones de la planta.
- 3.- Lista de puntos a definir.
- 4.- Propósitos de la auditoría.

mo base para la formulación del programa de Auditoría Administrativa serían:

- 1.- El objetivo de la Auditoría Administrativa.
- 2.- Condiciones de Trabajo.
- 3.- Tiempo de la Auditoría.
- 4.- Cooperación y personal de la empresa con que contará el auditor.
- 5.- Alcance de la Auditoría.

Es muy importante tener en cuenta lo anterior y especificar correctamente las bases y condiciones del trabajo a realizar para evitar posibles problemas y dificultades futuras.

A continuación veremos una secuencia lógica de -- los requisitos mínimos que deben reunirse para elaborar un programa general de Auditoría Administrativa aplicable a -- una empresa en su totalidad o bien un área o departamento -- en especial.

1.- ENTREVISTAS.

Director General.
Gerentes de Area.
Jefes de Departamento.
Empleados.
Obreros.

2.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Características Jurídicas.
Sistemas de Operación.
Funcionarios principales.
Cartas de Funciones.
Diagramas de Organización.
Manuales de Organización.
Reglamentos, Contratos, Permisos Especiales.
Otros.

3.- FUENTES DE INFORMACION

Formas de papelería

Archivos.

Lugares de trabajo

Personal que se entrevistará

4.- PERSONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

Auxiliares

Supervisores

Especialistas

5.- RECURSOS QUE PROPORCIONARA LA EMPRESA.

Personal

Lugar de trabajo

Instrumentos

Equipo

6.- ALCANCE DE LA AUDITORIA.

Areas

Departamentos

Secciones

Puestos.

7.- CUESTIONARIOS.

Administrativos

Técnicos

Departamentales

Seccionales

8.- TECNICAS A UTILIZAR.

Diagramas

Análisis investigación

Técnicas de Ingeniería Industrial

Otras

III.- DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En la Auditoría Administrativa, el auditor debe obtener toda clase de información para poder hacer un análisis completo. El objeto principal de reunir información es allegarse hechos atinados y confiables, dado que las conclusiones y actos subsecuentes del auditor, estarán basados en esa información.

El primero y el más importante acto de un auditor cuando empieza un trabajo de auditoría es formular el plan para reunir información básica. Teniendo este análisis introductorio y provisto de un programa de auditoría, procederá a llevar el examen.

El desarrollo de la Auditoría Administrativa, es iniciado en firme a partir de las entrevistas que se hagan con las diferentes personas involucradas en la auditoría. Dichas entrevistas serán llevadas a cabo mediante la formulación de preguntas contenidas en un cuestionario o programa de trabajo elaborado de antemano.

Debe preverse que la persona o personas que se entrevistarán sean notificadas de antemano sobre el tema que se va a tratar, con el objeto de que tenga a la mano, al momento de la entrevista, todo el material que se necesite recabar para que el auditor obtenga la información necesaria para el desarrollo de su trabajo.

a).- Técnicas Empleadas.

Para poder obtener la información que necesita y cercionarse de su autenticidad, el auditor debe realizar ciertos trabajos que tienden a darle la convicción que requiere como base de su opinión. Los métodos que el auditor utiliza para realizar esos trabajos, se llaman técnicas de auditoría.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 2, recomienda entre otras la aplicación de las siguientes técnicas (10).

- 1.- Estudio General.
- 2.- Análisis.
- 3.- Inspección.
- 4.- Investigación.
- 5.- Observación.

1.- Estudio General. Consiste en la apreciación de la fisonomía o características generales de la sociedad, y de las partes importantes y significativas que puedan requerir especial atención. La apreciación es el juicio profesional del auditor aplicado a los datos o informaciones originales de la empresa. En muchos casos la aplicación de esta técnica antecede a cualquier otra y sirve de orientación a ellas, pero siempre debe usarse con sumo cuidado y ser llevada a cabo por el propio auditor o por los ayudantes de mayor madurez, experiencia y juicio profesional.

2.- Análisis. Consiste en la clasificación y agrupación de los elementos que forman una función, departamento, división, etc., de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas, significativas.

3.- Inspección. En ciertas ocasiones están representados por bienes materiales, y documentos que constituyan la materialización de los datos. En igual forma algunas operaciones de la empresa, o sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en libros especiales.

En todos estos casos el auditor puede comprobar -

(10) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. 5a. Edición-1970. p. 8.

la autenticidad de los documentos, de las operaciones realizadas, mediante el examen físico de los bienes o documentos.

4.- Investigación. El auditor obtiene una parte de las informaciones que necesita en su trabajo, mediante datos que le son suministrados por los funcionarios o empleados, y es llevada a cabo mediante la resolución de cuestionarios formulados para cada función en los que estén comprendidas todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativos para su desempeño.

5.- Observación. Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias principalmente las relativas a la forma en que el personal de la empresa realiza ciertas operaciones.

Las técnicas anteriormente citadas son fundamentalmente aplicadas en el desarrollo de una auditoría financiera. No obstante a efecto de desarrollar correctamente una Auditoría Administrativa es necesario aplicar dichas técnicas, siempre y cuando sean complementadas con otras técnicas más especializadas y aplicables a evaluar el Proceso Administrativo, ya que mediante su aplicación obtendremos el material suficiente, manuales, organigramas, métodos y procedimientos, estándares de operación, planes y programas de trabajo, formas en uso, visitas a las oficinas y planta de la empresa, etc. Es decir, obtener la información necesaria para fundamentar las conclusiones y recomendaciones.

Las principales técnicas utilizadas en la Auditoría Administrativa, para recabar la información requerida, son las siguientes:

1.- Diagramas de Organización.

Estructural

Funcional

Departamental

Seccional

2.- Diagramas de Proceso.

Producto

Procedimiento

3.- Diagrama de Tiempos y Movimientos.

Hombre - máquina

4.- Diagrama de ubicación.

Oficinas

Equipo

Lugares de Trabajo

Máquinas

5.- Diagramas de Manejo de Formas.

6.- Otros Diagramas.

Líneas de Responsabilidad

Distribución de Actividades

7.- Muestreo de Trabajo.

8.- Investigación de Operaciones.

b).- Análisis de la Información.

Después de recolectar y verificar la información, pasamos a la evaluación o análisis de los cursos alternativos de acción, políticas y procedimientos del área afectada.

Con la información obtenida con las técnicas de auditoría, lo siguiente sería verificar tal información, es decir, percatarse de su veracidad comparándola con los controles y medios de operación reales.

Se debe buscar que los controles departamentales sean eficaces y que su costo no sea excesivo; que las políticas y prácticas departamentales estén acordes a las políticas generales de la empresa; que los controles realmente ayuden a la obtención de los objetivos departamentales; que el personal del departamento o área entienda y aproveche estos controles; que los procedimientos seguidos sean sencillos y eficientes; que no haya duplicidad de trabajo, informes, archivo, etc.; que exista una buena comunicación y --- coordinación interna y externa, y en síntesis, que la operación del departamento sea eficaz y productiva.

Es precisamente en esta fase donde el auditor justifica su intervención, habilidades y aptitudes. La característica principal de esta fase de análisis es que el auditor siempre debe presentar una mente abierta e imparcial, y debe estar decidido a descubrir como puede lograr mejoras y - por consiguiente reducción de costos.

El análisis consiste fundamentalmente en descu---brir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento está afectando a una determinada función, actividad, sistema, procedimientos, métodos, etc.

IV.- OPINION DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

Al finalizar la Auditoría administrativa, tenemos ya una visión completa de lo que se ha examinado, y el siguiente paso de nuestro trabajo sería formular y presentar un informe, en el cual emitamos nuestra opinión, para mejorar la administración de la empresa. Dicho informe estará - informando la actual situación administrativa de la empresa y las posibilidades de lograr mejorarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en los sistemas administrativos.

a).- Informe.

El informe debe ser claro y conciso; claro en el sentido de tratar de expresar su cometido en forma tal que pueda entenderlo la persona a la que va dirigido. Hay que tomar en cuenta que en algunas ocasiones tales personas no van a ser profesionales que entiendan un vocabulario técnico. Conciso se entiende el hecho de que el mismo no debe ser muy extenso, tomando en cuenta que las personas que lo van a leer no tienen mucho tiempo para ello, no hay que excedernos en comentar cosas sin importancia. Además el informe debe tener la suficiente fuerza como para convencer a los administradores de las fallas encontradas, así como de las recomendaciones sugeridas.

Estamos conscientes que el diseño y contenido del informe pueden variar de una empresa a otra, según el tipo de auditoría que se trate, según las fallas encontradas, y según las sugerencias propuestas. No obstante lo anterior, creemos que los puntos principales que debe contener un informe de Auditoría Administrativa, serán los siguientes:

- 1.- Propósito y Alcance de la Auditoría.
- 2.- Aspectos de importancia esencial a nivel de empresa, de cada área, departamento o sección.
- 3.- Recomendaciones.
- 4.- Anexos.

1.- Propósito y Alcance de la Auditoría. Es de vital importancia informar en una forma breve y clara cual fué el propósito y alcance de la auditoría, es decir, dar una explicación concisa respecto al trabajo desarrollado.

Es conveniente que este punto del propósito y alcance de la auditoría, sea el primero en el informe, ya que al presentarlo atractivo, atraeremos la atención del lector y

lograremos despertar su interés en seguir leyendo.

2.- Aspectos de Importancia Esencial. Es en esta -- sección del informe donde se asentarían todos los hechos relevantes negativos para la empresa. El orden de presentarlos sería de mayor a menor importancia y en forma breve y clara, asimismo deberá usarse una terminología sencilla, evitando las expresiones y vocablos técnicos.

3.- Recomendaciones. Siguiendo el orden del contenido del informe, seguido de los aspectos de importancia esencial, deberán presentarse las recomendaciones pertinentes, de tal manera de cumplir los objetivos de la auditoría.

Dichas recomendaciones deberán presentarse clara y - concisamente para que sean fáciles de poner en práctica.

Indudablemente que algunas sugerencias pueden ponerse en práctica durante el desarrollo de la Auditoría, esto sería cuando la acción correctiva es necesaria de inmediato debido a la naturaleza misma del problema.

Al finalizar la auditoría, es conveniente discutir - con el jefe de departamento, las discrepancias encontradas y las medidas correctivas, de tal manera que en el informe quede asentado que ya se están aplicando dichas medidas.

4.- Anexos. Esta última sección se refiere a in---cluir en nuestro informe el material necesario para ilus---trar en forma más clara el trabajo desarrollado. Dicho material sería; gráficas, diagramas, formas de papelería, fotografías, y en general todos aquellos datos que servirían para ampliar nuestra información.

Para finalizar lo referente al Informe de Auditoría Administrativa, queremos agregar que una revisión y evaluación administrativa de una empresa en su todo, es decir, de

cada una de sus áreas, departamentos y secciones, indudablemente nos brindaría una información de valor incalculable - ya que nos hablaría del comportamiento de la empresa en forma integral y su información sería, basada precisamente en el Proceso Administrativo.

b).- Supervisión Posterior.

Para hacer posible la afinación de las proposiciones y asegurar el éxito del trabajo, es necesario vigilar su puesta en marcha y supervisar a las personas encargadas de ponerlas en práctica, para eliminar asperezas iniciales y desconciertos que puedan entorpecer o desviar las soluciones.

El auditor tiene una grave responsabilidad al implantar las mejoras o cambios sugeridos, ya que éstos van a justificar ante su cliente el trabajo desarrollado y, en consecuencia, el costo de la auditoría. Todo esto exige del auditor gran cuidado y precisión para efectuar los cambios, los cuales deben estar sujetos a un plan para no incurrir en errores, descuidos o cualquier otra causa que pueda perjudicar en última instancia su prestigio profesional.

El auditor debetener presente que las mejoras propuestas no serán aceptadas por el personal de la empresa, hasta que se les demuestre que efectivamente hay "mejoría" y que están libres de fallas; por lo tanto, habrá que realizar una labor de convencimiento. Para lograr esto, es indispensable demostrar la necesidad del cambio, lo cual hace necesario presentar una exposición detallada en donde se consignen las deficiencias actuales y las ventajas principales de los cambios propuestos.

Tampoco es conveniente ni adecuado hacer que la empresa se acomode inmediatamente a una nueva organización, -

más aun cuando ésta forma parte de los planes a largo plazo del negocio. Sin embargo, pueden aprovecharse determinadas situaciones que por su naturaleza permitan acelerar el plazo para llevar a cabo la reorganización, como el cambio --- o llegada de nuevos directivos, situación que puede aprovecharse para reestructurar inmediatamente el área que le corresponderá a ese nuevo funcionario, quien no estará viciado por las prácticas ya establecidas y desaparecerán con motivo de la reorganización.

La elección del plazo más adecuado para una empresa debe tener en cuenta las características personales de los ejecutivos y jefes, así como las necesidades de la empresa. No necesariamente debe eludirse la posibilidad de aplicar cambios radicales y completos en forma inmediata, pues en un momento dado puede ser la mejor solución. Lo mejor será medir los beneficios y perjuicios que pueda resentir la empresa, en todos sus aspectos según cada una de las posibilidades que se han apuntado.

Por último, cabe hacer hincapié en el papel de asesor que debe desempeñar el auditor en el desarrollo de la supervisión posterior para lo cual debe hacerse lo siguiente:

- 1.- Contribuir con el personal para que se logre un uso -- efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos o métodos mediante inspecciones y asesoramiento.
- 2.- Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejoras propuestas.
- 3.- Visitar cada una de las áreas en donde se hayan implantado las mejoras, con el objeto de descubrir posibles -- necesidades de alteraciones para asegurar la máxima -- efectividad.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

- 1.- Hemos visto que una de las principales causas de fracaso de las empresas, ha sido la mala Administración. - Debido a esto, es necesario que exista Administración - en las empresas y el ordenamiento lógico de elementos - para desarrollar en forma efectiva el Proceso Adminis--trativo.
- 2.- La Administración, desde los albores de la revolución - industrial, hasta la actualidad, ha sufrido una serie - de formas de definirla, e igualmente el Proceso Adminis--trativo en cuanto a sus elementos. No obstante lo anterior, llegamos a la conclusión que la base o médula de la Administración es lograr el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, y que los principios básicos y necesarios del Proceso Administrativo son Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- 3.- La Auditoría Administrativa es una herramienta de valor incalculable para la dirección de una empresa, ya que - su alcance es ilimitado dentro de la estructura orgánica y su propósito está perfectamente definido: eliminar desperdicios y tiempos perdidos, reducir costos, mejorar métodos y controles, etc.
- 4.- Nuestro enfoque a Relaciones Industriales lo hicimos -- pensando en que el elemento humano es el activo más valioso de toda empresa, y se le debe prestar siempre especial atención y así entrenarlo, desarrollarlo y motivarlo para lograr de él el máximo rendimiento con el -- mínimo esfuerzo y satisfacer los objetivos generales de la empresa.

- 5.- Para lograr un buen trabajo de Auditoría Administrativa, deben asentarse correctamente las bases, es decir, planear y programar el desarrollo de la auditoría, en una forma ordenada y lógica para no omitir puntos que posteriormente puedan repercutir en desprestigio del auditor.

- 6.- La culminación de la Auditoría Administrativa, sería el informe que presente el auditor, documento que presentaría cual fue el propósito y alcance del trabajo, aspectos de mayor importancia localizados y las recomendaciones sugeridas para corregir las desviaciones.
El Licenciado en Administración de Empresas con su informe de la evaluación administrativa de la empresa, --daría validez certificada a su trabajo, con lo cual la empresa lograría: obtención de créditos, seguridad para su personal, confianza de sus productos por los consumidores, etc.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- FERNANDEZ ARENA, LIC. Y C.P. JOSE ANTONIO. "El Proceso Administrativo" 2a. Edición, México, D.F. Herrero Hnos. -- Sucesores, S.A., 1967.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. "Normas y Procedimientos de Auditoría" 5a. Edición. México, D.F. 1970
- KOONTZ Y O'DONNELL. "Curso de Administración Moderna" 3a. - Edición Mc Graw-Hill Book Company. 1967.
- LAZZARO, VICTOR. "Sistemas y Procedimientos". 1a. Edición - México, D.F. Editorial Diana, S.A. 1965.
- MARTINEZ VILLEGAS, DR. y C.P. FABIAN. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa". 1a. Edición México, D.F. Editorial Insurgentes, 1969.
- MARTINEZ VILLEGAS, DR. y C.P. FABIAN "El Ejecutivo en la -- Empresa Moderna" 1a. Edición México, D.F. Editorial In surgentes, 1966.
- REYES PONCE. LIC. AGUSTIN. "Administración de Empresas" Tomo I 1a. reimpresión. México, D.F. Editorial Limusa -- Wiley, S.A. 1967.
- REYES PONCE, LIC. AGUSTIN. "Administración de Personal - Relaciones Humanas" 1a. Edición México, D.F. Editorial - Limusa Wiley, S.A.

OBRAS DE CONSULTA

LIBROS

- AGRAMONTE MIER, C.P. NORBERTO. "Curso de Teoría de la Admi-

nistración". 2a. Edición. México, D.F. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1970.

MACIAS PINEDA, C.P. y DR. ROBERTO. "La Investigación Metódica en la Administración". 1a. Edición. México, D.F. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1970.

TERRY, GEORGE. "Principios de Administración". 6a. reimpresión. México, D.F. Cía. Editorial Continental, S.A. -- 1965.

REVISTAS

ANAYA SANCHEZ, C.P. y M.C.A. CARLOS. "La Auditoría Administrativa". El Sentido Contable Actual, No. 232 Diciembre 1968.

CHAVEZ FLORES, C.P. y LIC. OSCAR. "La Comunicación". Finanzas y Contabilidad, No. 8, Agosto 1965.

CHAVEZ FLORES, C.P. Y LIC. OSCAR. "Consultoría en Administración por Contadores Públicos". Finanzas y Contabilidad, No. 8, Agosto 1968.

GOMEZ MORFIN, C.P. JOAQUIN. "La Preparación del Contador Público como Consultor en Administración". Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de Consultoría en Administración de Empresas, No. 4, Julio 1965.

MARTINEZ VILLEGAS, DR. y C.P. FABIAN. "Auditoría Administrativa Vs. Auditoría Contable". El Sentido Contable Actual, No. 227, Julio 1968.

SISTO VELASCO, C.P. y LIC. EUGENIO "La Preparación del Consultor en Administración de Empresas en México". Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Conferencia sobre Consultoría en Administración de Empresas. Agosto 1958.

OTROS

Memorias de Cursos Avanzados de Administración de Personal,
Planeación de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
Departamento de Relaciones Industriales.

0904271

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY





IMPRESOS Y TESIS, S. A.

Galicia 205 Col. Altavista 58-06-04 y 58-84-10 Monterrey, N.L. México