



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA

IMPLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y  
POLITICAS PARA ADMINISTRAR POR OBJETIVOS  
DE UNA MEDIANA EMPRESA

ARCELIA DEL ROCIO LOPEZ LEAL

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez  
Académica por parte de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
de acuerdo número 81691 con fecha 17 - XII - 81

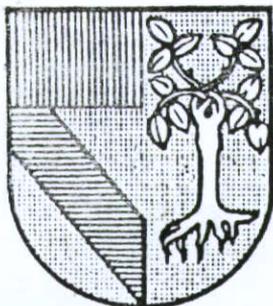
Zapopan, Jal. Enero de 1995



49603



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUANAJUATO  
BIBLIOTECA



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## SEDE GUADALAJARA

### IMPLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y POLITICAS PARA ADMINISTRAR POR OBJETIVOS DE UNA MEDIANA EMPRESA

ARCELIA DEL ROCIO LOPEZ LEAL

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Administración y finanzas con Reconocimiento de Validez  
oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
según acuerdo número 81691 con fecha 17 - XII - 81

Zapopan, Jal. Enero de 1995





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO

TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Arcelia del Rocio López Leal

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y - después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "IMPLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y POLITICAS PARA ADMINISTRAR POR OBJETIVOS DE UNA MEDIANA EMPRESA.

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera  
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal., a 16 de enero de 1995



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Enero 13 de 1995

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES  
PRESENTE

Muy señores nuestros:

Les comunico que la Srta. Arcelia del Rocío López Leal, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "IM-PLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y POLITICAS PARA ADMINISTRAR POR OBJE-TIVOS DE UNA MEDIANA EMPRESA", programa para el cual fué asignado como asesor de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera

## **AGRADECIMIENTOS:**

A Dios, por darme vida y salud y permitirme ver realizado uno de mis objetivos más importantes.

A mis Padres, con cariño, gratitud y admiración, que en todo momento me guían y aconsejan para formarme como persona y como profesionista.

A Carlos, por todo lo que representa en mi vida, por su apoyo incondicional y como una realización de nuestros ideales.

A mis hermanos, con todo mi cariño.

A mis abuelitos, por todos sus sabios consejos que durante la vida me han inculcado.

A mis maestros de toda la vida, que con sus enseñanzas y perseverancia me dieron una concepción de lo que es la vida.

## Indice

|  | Página |
|--|--------|
| Introducción   | 1      |
| Capítulo I: Marco teórico de la Auditoría Administrativa             |        |
| I.1. Concepto de la Auditoría Administrativa                         | 5      |
| I.2. Terminología  | 8      |
| I.3. Clases de Auditoría   | 9      |
| I.4. Naturaleza de la Auditoría Administrativa                       | 13     |
| I.5. Objetivos de la Auditoría Administrativa                        | 18     |
| I.6. Alcance de la Auditoría Administrativa                          | 20     |
| I.7. Preparación de un programa de Auditoría Administrativa          | 22     |
| Capítulo II: La Auditoría Administrativa en pleno                    |        |
| II.1. Recolección de información y verificación de datos             | 30     |
| I.1.1. Establecimiento de las técnicas para obtención de información | 30     |
| II.2. Marco de evaluación de la Auditoría Administrativa             | 33     |
| I.2.1. Escalas de evaluación   | 33     |
| II.3. Estudio de la organización de las funciones en la empresa      | 46     |
| II.3.1. Examen del sistema de planeación                             | 47     |
| II.3.2. Examen del sistema de organización                           | 49     |
| II.3.3. Examen del sistema de dirección.                             | 52     |

|   |     |
|---|-----|
| II.3.1. Revisión y evaluación del control interno.  | 55  |
| Capítulo III: El informe de la Auditoría Administrativa.  |     |
| III.1. Conceptualización del informe de la Auditoría Administrativa                                     | 61  |
| III.2. Especificación de las deficiencias de las áreas funcionales y de la administración<br>en general | 65  |
| III.3. Apreciación de la situación de la empresa  | 69  |
| III.4. Recomendaciones  | 70  |
| Capítulo IV: El sistema de administración por objetivos   |     |
| IV.1. Marco de referencia de la Administración por objetivos  | 75  |
| IV.2. Establecimiento del sistema de Administración por objetivos                                       | 77  |
| IV.3. Evaluación de la Administración por objetivos   | 94  |
| IV.4. Medidas para hacer eficaz la Administración por objetivos   | 95  |
| Capítulo V. Manual de organización y políticas.   | 99  |
| Conclusiones  | 180 |
| Bibliografía  | 184 |

## Introducción

El rápido adelanto en las ciencias técnicas, la tremenda variedad de productos, las gamas de nuevas necesidades que han producido una gran industrialización han ocasionado que las cargas administrativas aumenten, originando un crecimiento en la complejidad de la delegación, de la autoridad y de las estructuras organizacionales. La dirección, la división del trabajo, la eficiencia de los sistemas y procedimientos son más necesarios y el control es indispensable.

Una organización débil, con políticas deficientes, mala planeación de la producción, defectos o irregularidades en los controles, normas de desempeño poco estrictas, falta de adiestramiento y capacitación del personal, informes imprecisos o faltos de veracidad, son apenas unas cuantas de la circunstancias que pueden contribuir a una administración deficiente y como consecuencia lógica, al fracaso.

Para lograr resultados óptimos, es necesario tener órdenes escritas, instrucciones claras, reglas predeterminadas, etc., para guiar sin confusión la conducta de quienes desempeñan funciones específicas, o ejercen supervisión o toman decisiones. Ante esta necesidad surge la importancia de revisar constantemente la administración de cualquier entidad económica, para identificar y proponer soluciones efectivas.

La situación económica actual del país ante el Tratado de Libre Comercio, nos obliga a ser más eficientes y productivos para lograr que los flujos de información nos ayuden a la toma de decisiones racionales. Es por esto que hoy más que nunca es requisito fundamental para toda empresa que quiera subsistir y permanecer, manejarse de manera ordenada y organizada.

La recesión que México vive actualmente requiere de empresas organizadas administrativamente con vistas a la calidad total, dado que los directivos en las empresas se han percatado de la necesidad de que sus negocios sean más eficientes, y sus técnicas más perfectas para poder competir en el mercado; ya que las empresas que no se apeguen a estos lineamientos tenderán a desaparecer.

La empresa en la que se basa esta tesis tiene una antigüedad de dos años, y actualmente vive problemas administrativos al no existir la aplicación del tipo de organización adecuada, para realizar las actividades de la misma.

Por esta razón, el presente trabajo tiene como objetivo dotar de una organización administrativa adecuada que optimice la eficiencia y productividad de la empresa.

Para lograr el objetivo propuesto se comenzó con la conceptualización de la herramienta administrativa que se utilizó para diagnosticar la situación de la empresa, esta fue a través de una Auditoría Administrativa con enfoque procesal.

Debido al enfoque de la auditoría, se prosiguió a estudiar el proceso administrativo de la organización, para finalizar con el conocimiento de la estructura y funcionamiento de la empresa, a través de entrevistas y encuestas principalmente.

La Auditoría Administrativa utilizó como escala de evaluación de las funciones administrativas existentes en la empresa; la propuesta por Joaquín Rodríguez Valencia en su libro "Sinopsis de la Auditoría Administrativa".

Este conocimiento dio pauta a la realización de un informe final, donde se especifican las deficiencias de las áreas funcionales, se muestra un panorama de la situación de la empresa y se concluye con algunas recomendaciones.

Posteriormente se escogió la Administración por objetivos como el sistema de administración adecuado, dadas las múltiples ventajas que ofrece. Para el establecimiento del sistema fue necesario definir la filosofía de la empresa incluyendo la misión y los valores fundamentales de esta.

Al establecerse el sistema de administración por objetivos, se hizo evidente la necesidad de fundamentarlo a través de un manual de organización. Por esta razón al final del trabajo se incluye un manual de organización y de políticas que pretende servir de base para la realización eficiente de las actividades de la empresa.

## **Capítulo I: Marco Teórico de la Auditoría Administrativa.**

## **1.1. Concepto de la Auditoría Administrativa:**

La Auditoría administrativa nació en el momento en que se sintió la necesidad, por parte de los directivos de las empresas, de tener un control no sólo contable y financiero como tradicionalmente venía ocurriendo, sino también administrativo

Antiguamente, auditar consistía en escuchar. En la actualidad el concepto es más amplio, pues requiere de la técnica de investigación, es decir, buscar las causas y efectos.

Como consecuencia de un proceso, la evaluación de las operaciones de la organización, en empresas de cierta envergadura, es confiada a una especialidad denominada auditoría administrativa, la cual es una de las técnicas de control superior de origen más reciente. Algunos autores la definen como:

### Bradford Cadmus:

"La auditoría administrativa es aquella que se concreta en un estudio que muestra la opinión de un contador público con respecto al desarrollo de la función administrativa"(1)

### Henry de Vos:

"La auditoría administrativa es un análisis informativo, constructivo y evaluativo, con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica"(2)

### William P. Leonard:

"La auditoría administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la

---

(1) apud. CERVANTES ABREU, "Dinámica de la Auditoría administrativa" p. 5

(2) apud. idem.

estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" (3)

José Antonio Fernández Arena:

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, en base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución"(4).

Instituto Americano de la Administración:

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración"(5).

Salvador Cervantes Abreu:

"La auditoría administrativa es el examen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una entidad económica".(6)

E. Hefferon:

"Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras" (7).

---

(3) apud. idem.

(4) FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO "La Auditoría Administrativa" p.15

(5) idem.

(6) CERVANTES ABREU SALVADOR "Dinámica de la Auditoría Administrativa" p.6

(7) apud. RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p.3

Chapman y Alonso:

"Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirles emitir un juicio técnico" (8).

Eduard F. Norbeck:

"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia de un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos" (9).

En esencia para Norbeck, el objetivo de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de esta disciplina.

Anaya Sánchez:

"Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa" (10)

La revisión de la empresa es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.

Como se observó al estudiar estos conceptos, se advierte que la extensión de la Auditoría administrativa tiene alcances de causas y efectos estrechamente relacionados o contenidos en la información contable y su función directa.

Por otro lado el Instituto de Auditores internos de Estados Unidos, engloba a la Auditoría administrativa dentro de la Auditoría interna a la que define como: "Una actividad apreciativa

---

(8) apud. *idem*.

(9) apud. *ibidem*. p.47.

(10) apud. *idem*.

independiente dentro de una organización, para revisar la contabilidad, finanzas y otras operaciones, como base de servicio a la dirección" (11)

Así pues se tiene que la Auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medio de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

## **I.2. Terminología:**

En todo campo del conocimiento, los crecientes avances tecnológicos tornan desactualizados los conceptos o denominaciones empleadas sin reservas hasta entonces. Así ha ocurrido específicamente con la auditoría: la extensión de algunas tareas o funciones como consecuencia del desarrollo tecnológico, han hecho que los expertos se vieran obligados a buscar nuevas designaciones para las resultantes. En la actualidad se recurre, casi siempre, al término con el cual se caracteriza la primitiva área de actuación, con la adición del concepto que trata de precisar la novedad producida.

De esta manera, al término Auditoría se ha adicionado la palabra "administrativa", para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la Auditoría financiera (tradicional).

Se ha hablado mucho acerca del término Auditoría administrativa, que algunos consideran debiera ser consultoría administrativa o análisis administrativo. En cuanto a la palabra auditoría se puede decir que es un vocablo más técnico que gramatical, el cual es considerado como sinónimo

---

(11) CERVANTES ABREU SALVADOR "Dinámica de la Auditoría Administrativa" p.6.

de supervisión; mientras que análisis da idea de control. El término de consultoría engloba una actividad de opinar, después de realizar un estudio de las funciones de la empresa y una asesoría técnica teniendo como mira generalmente el aumento de la productividad.

La Auditoría administrativa como herramienta de control y evaluación, comenzó a difundirse hace algunos años y ya se advierten algunos indicios de aplicación integral, sin embargo, la terminología utilizada procede de la lengua inglesa y no existe uniformidad en la traducción de algunos términos, el alcance no se halla estrictamente delimitado y, además, en algunas reuniones internacionales especializadas se ha empleado dicha terminología sin definir adecuadamente el concepto.

Los diversos términos con que se denomina a la Auditoría administrativa son:

- \* Diagnóstico de productividad
- \* Auditoría operativa
- \* Diagnóstico de la empresa
- \* Auditoría gerencial
- \* Análisis administrativo
- \* Análisis factorial.
- \* Auditoría de funciones

### **1.3. Clases de Auditoría:**

Existe una clasificación genérica de la auditoría, con base en el aspecto de sí se revisan y evalúan los "números" o "cifras" de la empresa. Es decir, esta clasificación propuesta por Joaquín

Rodríguez Valencia divide a la auditoría en numérica y no numérica como a continuación se expone: (12)

a) Auditoría numérica (auditoría financiera):

Consiste en la revisión de los estados financieros:

1. De balance
2. De resultados
3. Especiales
  - a) Enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios, errores.
  - b) Peritajes, prueba pericial contable, para dilucidar una controversia de carácter: fiscal-legal-civil.
  - c) Para la compra o venta de una empresa.
4. Parciales: de un área de los estados financieros como:
  - a) Cuentas por cobrar
  - b) Gastos
  - c) Inventarios
  - d) Ventas
  - e) Depuración de cuentas.

B) Auditoría no numérica (Auditoría administrativa y de operaciones)

Este tipo de auditorías va más allá de las funciones de la auditoría financiera; se refiere también a las actividades no financieras que, quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa.

---

(12) cf. RODRIGUEZ VALENCIA, "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 44

Fundamentalmente en estas auditorías se plantean el cómo y el porqué se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

Dentro de este tipo de auditorías tenemos las siguientes:

\*Auditoría administrativa

\*Auditoría de operaciones

Estas auditorías se salen del mundo de los números para dedicarse a realizar un análisis de situaciones y circunstancias , y relacionarlas apropiadamente con su labor. Es decir, son un instrumento de información administrativa especializada, que tiene aplicación de acuerdo con las características, objetivos y medio ambiente específicos.

Las cuatro clases principales de auditoría existentes son:

1.- Auditoría financiera:

La cual consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de los estados financieros de la empresa

2.- Auditoría interna:

Este tipo de auditoría se basa en la auditoría financiera y consiste en la actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, con la finalidad de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia).

Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos, contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución (como presupuesto y costos estándar), etc.

### 3.- Auditoría de operaciones:

Es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

El conocimiento de las normas de la empresa depende mucho de la documentación de la unidad estudiada.

Fundamentalmente, las auditorías operacionales plantean el cómo y por qué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

### 4.- Auditoría administrativa:

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

Es una nueva herramienta de control y evaluación considerada para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración (13).

---

(13) cfr. RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 44

Estas clases de auditoría tienen varias características en común: (14)

- a) Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- b) Las cuatro tienen carácter deductivo y, por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- c) Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- d) La independencia es imperativa en todas las clases de auditoría.

#### **I.4. Naturaleza de la Auditoría Administrativa**

La naturaleza de la auditoría administrativa es tal que está enfocada a un examen y evaluación de manera integral de la empresa, sin embargo es posible dividir esta auditoría en tres enfoques de acuerdo al objetivo de estudio. Estos enfoques son los siguientes:

##### **A) Auditoría analítica:**

Es una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia.

---

(14) *ibidem*. p.42

Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos y formas) considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.

Todas las operaciones en un organismo se encuentran interrelacionadas entre sí, a través de la planeación, el control y los flujos de información, que son necesarios organizar para alcanzar los objetivos de la empresa. Los subsistemas a través de los cuales se realizan las actividades y procedimientos, son los sistemas operativos.

"Un sistema operativo es un conjunto de actividades sistemáticas que enlazan operaciones para lograr algún propósito y cuyos productos informáticos y decisiones de funcionamiento pueden estar enlazados a un ordenador, integrando una red informativa dentro del conjunto de administración de un organismo social." (15).

Los sistemas operativos se distinguen por su flexibilidad y su estructura en función directa del objetivo que persiguen. Sin embargo, los sistemas operativos requieren periódicamente de un examen y evaluación, mediante el cual se determina su adecuado establecimiento, su estructura y lo adecuado de sus entradas y salidas a fin de alimentar otros sistemas relacionados.

El objetivo principal de este tipo de auditoría es el de fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo. Como objetivo secundario se pretende adquirir los suficientes conocimientos del sistema de control y del operativo, para proporcionar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento.

---

(15) RODRIGUEZ VALENCIA, "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 44

Al aplicar la auditoría analítica se obtiene, entre otras, las siguientes ventajas: (16)

- a) Se logra una comprensión clara del sistema de control y del sistema operativo.
- b) Se obtiene una mayor apreciación del control interno de la empresa.
- c) Se proporcionan recomendaciones objetivas, tanto del sistema de control como de la eficacia de los sistemas y procedimientos.
- d) Se lleva a cabo una racionalización administrativa, en áreas que requieren de mayor atención.
- e) Se fomenta el incremento de la productividad al lograr un mayor rendimiento del personal.

#### B) Auditoría funcional:

Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas, y producción), consideradas como unidades por evaluar y actualizar.

Para practicar una auditoría administrativa funcional es necesario preparar un listado de cada una de las funciones orgánicas que integran un organismo y de cómo se llevará a cabo la ponderación de cada una de ellas con su porcentaje respectivo. La asignación de puntos que se les

---

(16) *cf.* RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 234

otorgue están influidas por el criterio del auditor. La auditoría administrativa certificará lo que el organismo ha realizado por sí mismo y lo que ha realizado para su medio ambiente.

El trabajo del auditor administrativo consiste en detectar las áreas en las que la empresa necesita aumentar su efectividad en el desarrollo de sus áreas funcionales, de tal manera que los resultados que se obtengan se traduzcan en el perfeccionamiento de éstas y que se reduzca la incidencia de irregularidades, desviaciones y riesgos en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

### C) Auditoría procesal:

Comprende el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.

El proceso administrativo puede realizarse en un puesto, una sección, un departamento, una función básica, en toda la empresa y de la revisión y evaluación prácticas y objetivas de su aplicación, depende la obtención de mejores resultados.

Por proceso de administración según los autores Münch y García se entiende el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (17).

El sistema administrativo abarca toda la optimización, mediante la dirección técnica, organización del personal y otros recursos relacionados a la empresa con su medio ambiente, nos

---

(17) apud. RODRIGUEZ VALENCIA, "Sinopsis de la Auditoría administrativa" p. 201

expresa el autor W. Churchman (18). En la figura siguiente se muestran los elementos que conforman el proceso administrativo o sistema administrativo.

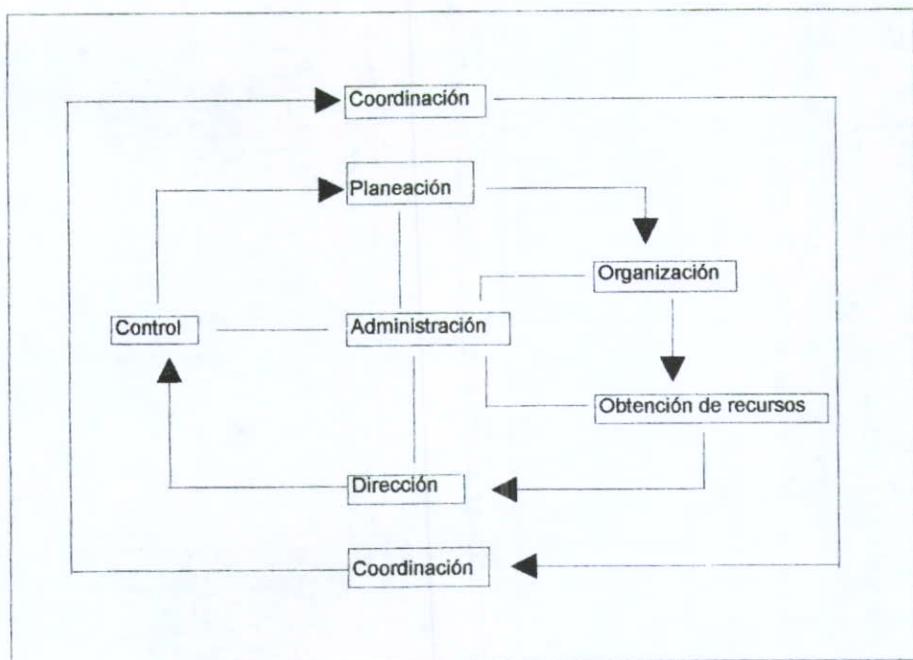


Figura 1: El proceso de administración

(18) apud. idem.

La efectividad administrativa se da en un ambiente interno y microadministrativo ya que se vincula a la gestión del organismo social y sus efectos son reflexivos, aunque eventualmente relacionados con los sectores administrativos y económicos. La revisión de la eficiencia y eficacia administrativos implica determinar la calidad de la gestión, la capacidad gerencial y la eventual certeza de la función directriz.

Las funciones administrativas deben revisarse y evaluarse constantemente por medio de programas de auditoría con el fin de detectar deficiencias e irregularidades que pueden ser la "causa" de resultados productivos o improductivos de una empresa.

En los tres enfoques de la auditoría se hace necesario el evaluar tanto factores interno como externos, ya que siempre directa o indirectamente el medio ambiente interviene en la ejecución de las actividades, en las funciones y en la administración de la organización

#### **I.5. Objetivos de la Auditoría administrativa:**

La Auditoría administrativa es una actitud mental y una extensión de la auditoría de estados financieros en que con otra mentalidad se buscan causas para tratar de ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos a través del estudio de operaciones, juzgando si se están llevando al cabo conforme a los planes y con la mayor eficiencia posible.

Es decir, el objetivo primordial consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorio; proporcionando un panorama administrativo general, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de la unidades administrativas que la integran; y determinando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo.

Para lograr los objetivos se deberá desarrollar una revisión y evaluación de la organización con el fin de precisar:

- Deficiencias y pérdidas
- Mejores métodos, sistemas y procedimientos de operación
- Mejores medios de control
- Mejor uso de los recursos materiales y humanos de que se dispone.

Terminada esa labor el informe ayudará a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa:

- Sugiriéndole sobre cualquier rompimiento de los controles operativos
- Recomendando actividades en las que se pueden obtener reducciones en los costos y mejoras en operación
- Señalando las fallas existentes en el cumplimiento de las responsabilidades funcionales.

El objetivo de la Auditoría administrativa que se realizará a la empresa "X" es contribuir a la mejor (eficiencia) y más económica (productividad) operación bajo controles efectivos de la

empresa, con el fin de detectar aquellos síntomas que más tarde pudieran agravarse por no haberse atendido oportunamente.

Se pretende realizar estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, cuellos de botella, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Ya que suele ocurrir a menudo cuando se producen pérdidas por prolongados espacios de tiempo, que al igual que las enfermedades crónicas hacen que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Es por esto que una vez conocida la situación actual de la empresa "X" se procederá a la implementación de la administración por objetivos como fundamento de organización, para la empresa (\*)

#### **I.6. Alcance de la Auditoría administrativa:**

El alcance de la auditoría administrativa es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad, dependiendo del enfoque que se aplique al realizar la auditoría.

---

(\*) Se considera que la Administración por objetivos es el tipo de administración más adecuado para la empresa, ya que esta facilita una mayor dedicación del personal, permitiendo una evaluación del desempeño más justa y una integración completa de los objetivos personales con los de la organización.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- \* Planes y objetivos
- \* Estructura orgánica
- \* Políticas y prácticas
- \* Sistemas y procedimientos
- \* Métodos de control
- \* Formas de operación
- \* Recursos materiales y humanos

La Auditoría administrativa realizada en la empresa "X" tendrá un alcance global y total, ya que no se pretende auditar únicamente una parte o área de la empresa, sino todo el proceso administrativo de esta, incluyendo cada una de las funciones administrativas existentes en la organización.

El enfoque seleccionado para la realización de la auditoría será el procesal, ya que es el que proporcionará de una manera completa toda la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual de la empresa, para cumplir el objetivo del presente trabajo que es la organización administrativa de la empresa.

Para la realización de la auditoría procesal será necesario separar cada una de las áreas, de los sistemas operativos para estudiarlos de manera independiente; y de esta manera detectar y llegar a comprender los sistemas de control con el fin de emitir recomendaciones y mejoras en beneficio de la empresa.

Se ha seleccionado este enfoque porque para implementar medidas que realmente beneficien a la empresa es necesario conocer y evaluar a la organización como un todo, aunque para esto será necesario aplicar los enfoques tanto funcional como analítico, en su debido momento; para finalizar englobando toda la información y concretando manuales de organización, procedimientos y políticas.

### **1.7. Preparación de un programa de Auditoría administrativa**

La Auditoría administrativa deberá planearse adecuadamente, con el propósito de allegarse conocimientos sobre los objetivos perseguidos y prever los elementos materiales y humanos que requerirá.

El plan debe ser equilibrado, puesto que no se va a elaborar algo que esté fuera de las posibilidades de la investigación o fuera del interés empresarial, osea que deberá enfocar un punto óptimo de acuerdo con las circunstancias y posibilidades.

El mejor plan puede volverse ineficaz si está formado por objetivos que no son los deseados por la empresa, y esto sucede si antes de hacer los planes no se precisan los objetivos.

"Los programas son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos"(19)

William P. Leonard, señala los pasos más importantes que todo programa de trabajo de Auditoría administrativa, debe contener: (20)

---

(19) RODRIGUEZ VALENCIA, "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 147

(20) LEONARD P. WILLIAM "Auditoría Administrativa" p. 112

A) Planes y objetivos:

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

B) Organización:

1. Estudiar la estructura de organización en el área sujeta a revisión.
2. Comparar la estructura existente con la que refleja la gráfica de organización de la empresa.
3. Verificar si la administración de la empresa toma en cuenta los principios de organización.

C) Políticas y prácticas:

Hacer un estudio para determinar la forma de mejorar la efectividad de las políticas y prácticas en caso de ser necesario.

D) Reglamentos:

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

E) Sistemas y procedimientos:

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si existen defectos o irregularidades en los elementos, y encontrar métodos para lograr mejoras.

F) Controles:

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

G) Operaciones:

Evaluar las operaciones con objeto de definir qué es lo que se requiere para que los controles sean más efectivos y se obtengan resultados eficaces.

H) Personal:

Estudiar los requerimientos y generalidades del personal y su aplicación al trabajo.

I) Equipo físico y su disposición:

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

J) Informe:

Preparar un informe de fallas encontradas y sugerencias para eliminarlas.

Finalmente los programas combinan los objetivos, políticas y procedimientos en función del tiempo y de costo; siendo que el tiempo es una parte esencial del plan y marcará el curso de acción determinado por la necesidad de efectuar un trabajo en un plazo definido, con el menor costo posible en la operación.

Al realizar un programa de trabajo hay que establecer las bases de supervisión y control. Esto implicará la revisión de las normas y estándares de ejecución a fin de medir con certeza la eficacia en ejecución; también hay que precisar la necesidad de obtener medidas preventivas de preferencia, en lugar de correctivas.

Después de haber estudiado los requerimientos necesarios para la realización de un programa de auditoría, podemos continuar con la realización del mismo, para llevar a cabo la auditoría a la empresa "X".

El programa general se ha dividido en dos grandes apartados; el primero es la investigación preeliminar que se realizará con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda. El segundo es la auditoría administrativa en pleno, donde se revisará con más ahinco los aspectos sobresalientes de la investigación preliminar.

| INVESTIGACIÓN PRELIMINAR: |   |  |   |
|---------------------------|---|--|---|
| ETAPAS:                   | DESCRIPCIÓN:  | TIEMPO ESTIMADO  | TIEMPO REAL   |
| 1)                        | Obtener información documental sobre:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>* Escrituras</li> <li>* Contratos</li> <li>* Reglamentos</li> <li>* Registros</li> <li>* Estados financieros</li> <li>* Presupuestos</li> </ul> | 3 hrs.<br>6 hrs.<br>2 hrs.<br>2 hrs.<br>8 hrs.<br>8 hrs. | 4 hrs.<br>6 hrs.<br>3 hrs.<br>3 hrs.<br>12 hrs.<br>8 hrs. |
| 2)                        | Obtener información sobre:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>* El campo de trabajo</li> <li>* Organigramas</li> <li>* Lista de funciones</li> <li>* Datos sobre el volumen de trabajo</li> <li>* Formas</li> </ul>      | 8 hrs.<br>1 hr.<br>8 hrs.<br>2 hrs.<br>1 hr.             | 8 hrs.<br>30 min.<br>8 hrs.<br>3 hrs.<br>2 hrs.           |
|                           | TOTAL:  | 49 hrs.  | 57.5 hrs.   |

| AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN PLENO |   |                  |                  |
|-----------------------------------|---|------------------|------------------|
| ETAPAS                            | DESCRIPCIÓN   | TIEMPO ESTIMADO  | TIEMPO REAL      |
| 1)                                | DOCUMENTOS LEGALES  |                  |                  |
|                                   | Obtener información sobre:<br>* Escrituras constitutivas<br>* Contrato colectivo de trabajo | 6 hrs.<br>4 hrs. | 6 hrs.<br>4 hrs. |
| 2)                                | ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS   |                  |                  |
|                                   | * Objetivos   | 2 hrs.           | 3 hrs.           |
|                                   | * Políticas   | 2 hrs.           | 2 hrs.           |
|                                   | * Análisis de puestos   | 8 hrs.           | 8 hrs.           |
|                                   | * Manual de organización  | 5 hrs.           | 2 hrs.           |
|                                   | * Procedimientos  | 4 hrs.           | 4 hrs.           |
| 3)                                | Sistemas  | 4 hrs.           | 4 hrs.           |
|                                   | ORGANIZACIÓN  |                  |                  |
|                                   | * División del trabajo  | 2 hrs.           | 1 hr.            |
|                                   | * Jerarquización  | 2 hrs.           | 1 hr.            |
|                                   | * Departamentalización  | 2 hrs.           | 1 hr.            |
|                                   | * Descripción de funciones  | 4 hrs.           | 6 hrs.           |
| * Coordinación del trabajo        | 2 hrs.  | 2 hrs.           |                  |
|                                   | TOTAL:  | 47 hrs.          | 39 hrs.          |

Ahora bien, por departamento se pretende estudiar más detalladamente aspectos tales como los que se mencionan en el siguiente programa por área:

| INVESTIGACIÓN PRELIMINAR: |   |                  |                   |
|---------------------------|---|------------------|-------------------|
| ETAPAS:                   | DESCRIPCIÓN:                                | TIEMPO ESTIMADO  | TIEMPO REAL       |
| 1)                        | Obtener información documental sobre:       |                  |                   |
|                           | * Reglamentos internos<br>* Presupuestos    | 2 hrs.<br>8 hrs. | 2 hrs.<br>10 hrs. |
| 2)                        | Obtener información en el campo de trabajo: |                  |                   |
|                           | * Organigramas                              | 1 hr.            | 30 min.           |
|                           | * Lista de funciones                        | 8 hrs.           | 9 hrs.            |
|                           | * Datos sobre el volumen de trabajo         | 2 hrs.           | 2 hrs.            |
|                           | * Formas                                    | 2 hrs.           | 1 hr.             |
|                           | TOTAL:                                      | 23 hrs.          | 24.5 hrs.         |

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN PLENO**

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN   | TIEMPO ESTIMADO           | TIEMPO REAL               |
|--------|---|---------------------------|---------------------------|
| 1)     | <b>PLANES Y OBJETIVOS</b><br>* Discutir con el jefe del departamento el estado actual de los planes y objetivos<br>* Aplicación de cuestionarios  | 3 hrs.<br>2 hrs.          | 4 hrs.<br>2 hrs.          |
| 2)     | <b>ORGANIZACIÓN</b><br>Estudiar la estructura organizacional del departamento<br>* Comparar la estructura actual con la que aparece en el organigrama<br>* Información<br>* Sistemas y procedimientos | 2 hrs.<br>4 hrs.<br>2 hrs | 1 hr.<br>4 hrs.<br>2 hrs. |
| 3)     | <b>PERSONAL DEL DEPARTAMENTO</b><br>* Adiestramiento y orientación<br>* Rotación del personal   | 1 hr.<br>1 hr.            | 1 hr.<br>1 hr.            |
| 4)     | <b>DISPOSICIÓN GENERAL Y RECURSOS FISICOS</b><br>* Distribución del espacio<br>* Utilización del equipo   | 2 hrs.<br>2 hrs.          | 2 hrs.<br>2 hrs.          |
| 5)     | <b>OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL</b><br>* Controles utilizados   | 3 hrs.                    | 4 hrs.                    |
|        | <b>TOTAL:</b>   | 17 hrs                    | 17 hrs.                   |

Se consideró que el programa general y el de área detallado anteriormente cubre el objetivo propuesto para la realización de la auditoría, y es adecuado para los fines que la misma persigue.

Una vez explicado qué es la auditoría administrativa, cuál es la naturaleza, las corrientes que dieron origen a las clases de auditoría, los objetivos y alcances propuestos, así como la elaboración del programa a seguir para la realización de la misma; podemos entonces empezar con lo que sería la auditoría administrativa en pleno, que se tratará en el siguiente capítulo.

## **Capítulo II: La Auditoría Administrativa en pleno.**

## **II.1. Recolección de información y verificación de datos:**

Para la realización de la auditoría administrativa es necesario la recolección de información, ya que en base a ella se realizará la misma, por lo que primeramente se debe establecer qué técnicas de obtención de información existen y cuáles se aplicarán en el presente trabajo.

### **II.1.1. Establecimiento de las técnicas para obtención de información.**

La realización de la Auditoría administrativa se auxiliará de diversas técnicas e instrumentos para la recolección de información, análisis y evaluación, señalando las causas de las irregularidades detectadas, y además, para corregir aquellas situaciones inadecuadas que puedan repercutir -directa o indirectamente- en la administración o en los resultados de la empresa.

Las técnicas e instrumentos que puede utilizar la auditoría administrativa son:

A) Investigación documental: La cual trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita.

B) Observación directa: Tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental, o incluso de entrevista y cuestionarios.

C) Organigramas: Estructural, funcional, departamental.

"Un organigrama es el cuadro gráfico de una empresa que indica los niveles jerárquicos y las unidades de trabajo existentes y, que puede ser: estructural, cuando abarca en forma general a

toda la empresa; departamental, si describe específicamente sus unidades de trabajo, y funcional, al mostrar las operaciones que realiza" (21)

D) Diagramas de proceso: Productos, flujos, operaciones, formas, procedimientos.

"Los diagramas son la representación esquemática que describe la periodicidad de los procesos en las actividades de la empresa; pueden ser las fases productivas de un(os) artículo(s); el uso y flujo de los datos obtenidos en el desarrollo de un actividad, la descripción de las operaciones a efectuar, las formas a utilizar o los procedimientos a seguir" (22)

También pueden indicar la eficiencia de las actividades en relación al rendimiento en tiempo y esfuerzo, utilizado por los recursos materiales (máquinas, formas) y humanos disponibles, complementados por otros diagramas que señalen la distribución del mobiliario y equipo en las superficies existentes, así mismo, puede interrelacionarse para obtener una demostración más amplia de alguna actividad.

E) Diagramas de disposición de: Máquinas, equipo, oficinas, pisos

F) Diagramas combinados: Hombres con máquinas, hombres con formas

G) Diagramas gráficos: Lineales, barras, mapas, especiales.

Representan la medida del desarrollo de una actividad en un período dado, además, los puede haber que muestren el uso y distribución de las formas establecidas en la empresa.

H) Diagrama de manejo de formas

---

(21) CERVANTES ABREU, "Dinámica de la Auditoría administrativa" p. 10

(22) *idem*.

#### I) Estudio de tiempos: Trabajadores, productos, máquinas

Permite evaluar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo del personal y de las máquinas en el desempeño de sus funciones, y determina el período de elaboración y distribución de sus productos en el mercado.

#### J) Encuesta:

Hay dos diferentes maneras de llevar a cabo una encuesta:

##### a) Por medio del cuestionario:

Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por tanto el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

La aplicación del cuestionario se justifica cuando: (23)

- \* El tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto
- \* La información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos
- \* Las fuentes son muy variadas o la información a obtener exige una larga búsqueda.

b) Entrevista: Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.(24)

Para efectuar una Auditoría Administrativa completa, la aplicación de los cuestionarios deberá ser complementada con una serie de entrevistas para poder comprobar y ampliar los datos

---

(23) RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, "Sinopsis de Auditoria Administrativa" p. 115

(24) *ibidem*. p. 115

obtenidos.

K) Películas de movimientos en el trabajo: Entrevistas, observaciones, estadísticas.

Las entrevistas proporcionarán un conocimiento directo del personal que labora en la empresa, así como de la filmación de los movimientos en el trabajo, emanarán observaciones que con los resultados obtenidos, producirán estadísticas de cada una de las actividades de la empresa que servirán para la adecuada toma de decisiones.

L) Instrucciones, operaciones y rutas

M) Muestreo y medición del trabajo. Es una técnica que ayuda a obtener un mayor nivel de confianza y precisión en la aplicación de las pruebas de auditoría efectuadas.

N) Arboles de decisiones: Implica preparar una matriz de resultados con valores esperados, donde se asignan probabilidades a eventos en un futuro incierto.

## **II.2.- Marco de evaluación de la Auditoría administrativa**

Para la realización de cualquier trabajo es necesario establecer la forma de evaluarlo, así que como la auditoría administrativa no es la excepción; a continuación se expondrán algunos de los diversos métodos de evaluación.

### **II.2.1. Escalas de evaluación**

La Auditoría Administrativa busca dar una serie de opiniones que se integran en una

calificación final de tipo numérico, por lo que no se debe olvidar la necesidad del establecimiento de escalas numéricas.

Lord Kelvin dijo al respecto: "Si se puede medir aquello de lo que se habla y expresarlo en números, se podrá tener un conocimiento adecuado acerca de esa materia; pero si no es posible cuantificarlo, ese conocimiento será de un tipo deficiente e insatisfactorio".(25)

"En un principio las calificaciones serán totalmente empíricas pero creemos que conforme se vaya desarrollando esta disciplina irá recabando experiencias muy valiosas para establecer evaluaciones cada día más objetivas. Aun cuando la determinación de una calificación sea empírica, no se puede decir que los factores a considerar sean improvisados a última hora".(26)

A continuación se señalan algunos de los criterios que se usaron en un principio y que fueron necesarios para llegar a las ya tan comunes escalas termométricas.

"Renaldini, en 1964, sugirió una escala basada en dos puntos fijos, los cuales fueron el punto de ebullición y de congelación del agua, y propuso el uso de una interpolación lineal entre esos dos puntos".(27)

"Newton, en 1701, definió otra escala basada en dos puntos fijos con la misma base inferior que Renaldini pero usando como punto superior la temperatura del hombre sano". (28)

---

(25) apud. FERNANDEZ ARENA, "La Auditoría administrativa" p.22

(26) idem.

(27) apud. idem

(28) apud. idem.

"En 1706, Fahrenheit empezó a fabricar su termómetro, también basado en dos puntos fijos definidos de la siguiente manera: el frío producido por una mezcla de agua, hielo y sal común y el que se encuentra en la sangre de un hombre saludable." (29)

"Celsius, en 1742, propuso cien divisiones entre el punto de ebullición y el de congelamiento. Con objeto de evitar temperaturas negativas durante el invierno, propuso el cero como punto de congelamiento y cien como punto de ebullición. Poco a poco los científicos se fueron dando cuenta de que utilizando uno, dos, o cualquier número finito de puntos fijos, sin que importara lo bien que fueron seleccionados, no se podía definir una escala aceptable; se requerían además de instrumentos y procedimientos estándar para interpolar entre los puntos fijos, para que no hubiera ambigüedades y confusiones". (30)

Después de un largo camino de experiencias, de trabajos de laboratorio y de infinidad de proposiciones, en 1911 Inglaterra y Estados Unidos adoptaron una misma escala práctica, la cual fue recomendada y adoptada por la Séptima Conferencia General de Pesos y Medidas en 1927.

Lo anterior se expone sólo con el objeto de ejemplificar un caso conocido de establecimiento de una escala, y no para establecer semejanzas, ya que el ejemplo es relativo a un fenómeno físico. De cualquier forma, nos permite concluir que habrá que recorrer un largo camino para llegar al establecimiento de un sistema de evaluación aceptado.

#### INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACIÓN.

Esta organización utiliza una escala con un mínimo de 7,500 puntos y un máximo de

---

(29) apud. idem.

(30) apud. idem.

10,000. Cada área recibe distinta intensidad y el total valora la empresa.

| Para una institución con fines de lucro | Máximo | Mínimo |
|---|--------|--------|
| 1. Función económica                    | 400    | 300    |
| 2. Estructura formal                    | 500    | 375    |
| 3. Utilidades                           | 600    | 450    |
| 4. Atención a los accionistas           | 700    | 525    |
| 5. Investigación y desarrollo           | 700    | 525    |
| 6. Consejo de administración            | 900    | 675    |
| 7. Políticas fiscales                   | 1.100  | 825    |
| 8. Eficiencia en la producción          | 1.300  | 975    |
| 9. Distribución                         | 1.400  | 1.050  |
| 10. Evaluación de los ejecutivos        | 2.400  | 1.800  |
|   | 10.000 | 7.500  |

### ANÁLISIS DE EXCELENCIA DE FORTUNE

La posibilidad de precisar una reputación o calificación global y comparativa con otras empresas de la misma industria, es la preocupación principal de este método que busca la excelencia en las empresas norteamericanas.

Seleccionan ocho criterios de máxima importancia y a cada uno lo califican con la escala más simple de 0 a 10, negativo para muy mala actuación y lo máximo para la excelencia.

Consideran los ocho factores con sus calificaciones y un promedio arroja la calificación final.

| Empresas más admiradas |                     |                 |          |
|------------------------|---------------------|-----------------|----------|
| Posición               | Empresa             | Actividad       | Promedio |
| 1                      | Merck               | Farmacéutica    | 8,86     |
| 2                      | Rubbermaid          | Hule y plástico | 8,58     |
| 3                      | Procter and Gamble  | Cosméticos      | 8,42     |
| 4                      | Wal-mart stores     | Menudeo         | 8,35     |
| 5                      | Pepsico             | Bebidas         | 8,19     |
| 6                      | Coca cola           | Bebidas         | 8,12     |
| 7                      | 3 M                 | Equipos         | 8,12     |
| 8                      | Johnson and Johnson | Farmacéutica    | 8,01     |
| 9                      | Boeing              | Aeroespacial    | 7,92     |
| 10                     | EU. Lilly           | Farmacéutica    | 7,90     |

### MANUEL D' AZAOLA

En la revisión del proceso administrativo debe hacerse una evaluación de cada función para fundamentar las conclusiones de quien hizo el trabajo, pues indiscutiblemente cada una tiene valores diferentes en la contribución de alcanzar los objetivos, aun cuando todas están dirigidas hacia tal meta. Es claro que una misma función, en empresas diferentes, no puede tener el mismo valor; por ejemplo, la función de financiamiento no podrá tener el mismo valor en una empresa industrial que en un establecimiento bancario.

Por otra parte, es conveniente advertir que no existe hasta ahora una escala de valores precisa por la que pueda medirse el grado de eficiencia con que cumple una función. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza el trabajo de revisión, siendo por lo tanto, el resultado de tal revisión, esencialmente subjetivo.

Por lo anterior se comprende que el único camino aceptable para medir el grado en que se cumple una función es el establecimiento de patrones teóricos ideales para cada una y comparar esos patrones con los desempeños reales, a fin de tener una base de evaluación que sirva para los informes y juicios del investigador.

Los principales problemas con que se tropieza en este campo provienen de la dificultad para valorizar la acción humana y de obtener datos e informes adecuados.

Cuando se alcanza un desempeño equilibrado de todas las funciones, cuando por igual contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, y ésta se desarrolla de una manera normal y adecuada a las circunstancias, puede afirmarse que el desempeño general es satisfactorio.

El método de evaluación que se utilizará en la realización de la auditoría administrativa a la empresa "X" será el propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, debido a que es el más adecuado según el giro del negocio.

Se ha escogido este método dado que es el que mejor satisface el objetivo de la auditoría y el programa general de ésta enumerado en capítulo 1 punto 7 de esta investigación.

La eficiencia de la empresa se evalúa mediante cuatro etapas, que tienen como finalidad

el valorar los datos obtenidos .

Las etapas de evaluación de la eficiencia son: (31)

#### 1. Ponderación de funciones:

Se refiere a la asignación que se hace a cada una de las funciones, de lo que se conoce como "peso", a fin de establecer la importancia relativa de cada función en relación con la eficiencia de la empresa.

"Por peso entendemos la importancia que tiene una función, en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentaje" (32)

Por esta razón el peso que se otorga a cada función es diferente, dependiendo de la importancia de esta en la empresa.

"No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función; sino la relación que guarde respecto a las demás, al ser comparadas con ellas" (33).

A cada empresa se le asigna un peso determinado dependiendo de las circunstancias y situaciones que rodeen a ésta.

Númericamente, la ponderación se realiza asignando un valor de 100.

---

(31) *cfr.* RODRIGUEZ VALENCIA, "Sinopsis de la Auditoría administrativa" p. 126

(32) *ibidem.* p. 129

(33) *idem.*

En este trabajo las funciones a evaluar serán las de ventas, finanzas, compras y personal que son las funciones existentes en la empresa.

A cada una de estas funciones se le asignó un porcentaje, de acuerdo a la importancia de estas en la organización.

A las ventas se les asignó un **35%**; el porcentaje mayor dado que son la base de la existencia de la empresa.

Finanzas tendrá un **30%** del total, dado que es un área que reviste importancia en el ramo de la empresa, ya que las inversiones que se realizan son de montos considerables y los anticipos de clientes también por lo que es necesario un control exacto de la cuentas de bancos, para poder maximizar los rendimientos de los remanentes del flujo de efectivo diario.

Compras obtuvo un porcentaje del **25%**, debido a la importancia de la realización de las actividades de la misma, ya que como las operaciones de la empresa son a nivel nacional, es indispensable un abastecimiento con la cantidad, calidad y precio adecuado de las diversas mercancías necesarias.

Por último al personal se le asignó un porcentaje del **10%**, debido a que el clima laboral de la empresa es bueno y no existen conflictos entre los miembros de las diferentes áreas.

## 2. Determinación de factores o categorías por evaluar:

A cada una de las funciones señaladas anteriormente, será necesario evaluarle diversos factores, que dependiendo la naturaleza y condiciones de la empresa se deben aplicar.

Joaquín Rodríguez Valencia expone los siguiente factores que pueden servir a todas las empresas, así que serán éstos los puntos a evaluar a las funciones de ventas, finanzas, compras y personal.

- a) Objetivos y planes
- b) Políticas y prácticas
- c) Estructura orgánica
- d) Sistemas y procedimientos
- e) Métodos de control
- f) Medios de operación
- g) Potencial humano y elementos físicos empleados.

### 3. Asignación de puntos a los factores por evaluar:

Con el objeto de medir con mayor exactitud la importancia de los factores o categorías a evaluar de cada función específica de la empresa, el autor de la escala propone la utilización de puntos, que son unidades sin valores y arbitrariamente escogidos.

Los puntos se otorgan sobre la base de que la mayor cantidad de estos corresponde al factor más importante para la obtención de la eficiencia en su función.

La cantidad de puntos asignada a cada factor o categoría, varía de un empresa a otra, ya que estos factores tienen una influencia diferente en cada empresa.

Proseguiremos a determinar los puntos a repartir entre los factores o categoría a evaluarse

de cada una de las funciones propuestas.

| FUNCIÓN |          | PORCENTAJE         |             | PUNTOS       |
|---------|----------|--------------------|-------------|--------------|
| a)      | Ventas   | 35% de importancia | (35 x 10) = | 350 puntos   |
| b)      | Finanzas | 30% de importancia | (30 x 10) = | 300 puntos   |
| c)      | Compras  | 25% de importancia | (25 x 10) = | 250 puntos   |
| d)      | Personal | 10% de importancia | (10 x 10) = | 100 puntos   |
| Total:  |          |                    |             | 1,000 puntos |

| Distribución de puntos entre los factores por evaluar |        |          |         |          |
|---|--------|----------|---------|----------|
| Factores  | Ventas | Finanzas | Compras | Personal |
| 1) Objetivos y planes                                 | 35     | 78       | 25      | 21       |
| 2) Políticas y prácticas                              | 42     | 48       | 65      | 16       |
| 3) Estructura orgánica                                | 24,5   | 24       | 30      | 7        |
| 4) Sistemas y procedimientos                          | 91     | 63       | 52,5    | 26       |
| 5) Métodos de control                                 | 56     | 36       | 40      | 12       |
| 6) Medios de operación                                | 28     | 21       | 20      | 10       |
| 7) Potencial humano y elementos físicos empleados     | 73,5   | 30       | 17,5    | 8        |
| Total   | 350    | 300      | 250     | 100      |

La puntuación otorgada anteriormente se obtuvo por medio de la ordenación según la importancia de los factores en cada una de las funciones. Los porcentajes que se muestran a continuación se multiplicaron por el total de puntos asignados a cada área.

| IMPORTANCIA DEL FACTOR | PORCENTAJE |
|------------------------|------------|
| 1                      | 26%        |
| 2                      | 21%        |
| 3                      | 16%        |
| 4                      | 12%        |
| 5                      | 10%        |
| 6                      | 8%         |
| 7                      | 7%         |

En la siguiente tabla se señala el orden de los factores, según su importancia correspondiente a cada una de las funciones:

| Aspectos a evaluar                                | A R E A S |          |         |          |
|---|-----------|----------|---------|----------|
|   | Ventas    | Finanzas | Compras | Personal |
| 1) Objetivos y planes                             | 5         | 1        | 5       | 2        |
| 2) Políticas y prácticas                          | 4         | 3        | 1       | 3        |
| 3) Estructura orgánica                            | 7         | 6        | 4       | 7        |
| 4) Sistemas y procedimientos                      | 1         | 2        | 2       | 1        |
| 5) Métodos de control                             | 3         | 4        | 3       | 4        |
| 6) Medios de operación                            | 6         | 7        | 6       | 5        |
| 7) Potencial humano y elementos físicos empleados | 2         | 5        | 7       | 6        |

#### 4. Determinación de grados:

Esta determinación se lleva a cabo para medir el estado de eficiencia de una función. Se sobreentiende que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia.

La escala propuesta es la siguiente:

| APRECIACIÓN | GRADOS DE CUMPLIMIENTO |          |
|-------------|------------------------|----------|
| Excelente   | 5 o 50                 | 90 a 100 |
| Buena       | 4 o 40                 | 80 a 89  |
| Regular     | 3 o 30                 | 60 a 79  |
| Deficiente  | 2 o 20                 | 40 a 59  |
| Mala        | 1 o 10                 | 0 a 39   |

La evaluación de cada función consiste en multiplicar el número de puntos de cada "factor" por el valor del "grado" en que quede comprendido, de acuerdo con su grado de eficiencia.

La determinación total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores. La "clasificación general" de la función se localizará en las escalas siguientes, según el valor al cual más se acerque:

| VENTAS     |                  |       |
|------------|------------------|-------|
| Excelente  | $350 \times 5 =$ | 1.750 |
| Buena      | $350 \times 4 =$ | 1.400 |
| Regular    | $350 \times 3 =$ | 1.050 |
| Deficiente | $350 \times 2 =$ | 700   |
| Mala       | $350 \times 1 =$ | 350   |

| FINANZAS   |                  |       |
|------------|------------------|-------|
| Excelente  | $300 \times 5 =$ | 1.500 |
| Buena      | $300 \times 4 =$ | 1.200 |
| Regular    | $300 \times 3 =$ | 900   |
| Deficiente | $300 \times 2 =$ | 600   |
| Mala       | $300 \times 1 =$ | 300   |

| COMPRAS    |                  |       |
|------------|------------------|-------|
| Excelente  | $250 \times 5 =$ | 1.250 |
| Buena      | $250 \times 4 =$ | 100   |
| Regular    | $250 \times 3 =$ | 750   |
| Deficiente | $250 \times 2 =$ | 500   |
| Mala       | $250 \times 1 =$ | 250   |

| PERSONAL   |                  |     |
|------------|------------------|-----|
| Excelente  | $100 \times 5 =$ | 500 |
| Buena      | $100 \times 4 =$ | 400 |
| Regular    | $100 \times 3 =$ | 300 |
| Deficiente | $100 \times 2 =$ | 200 |
| Mala       | $100 \times 1 =$ | 100 |

El máximo de puntuación que puede obtenerse en la empresa son 5,000 puntos, los cuales quedarán distribuidos de la siguiente forma:

V E N T A S

| Factores o categorías                             | Excelente<br>x 5 | Bueno<br>x 4 | Regular<br>x 3 | Deficiente<br>x 2 | Malo<br>x 1 |
|---|------------------|--------------|----------------|-------------------|-------------|
| 1. Objetivos y planes                             | 175              | 140          | 105            | 70                | 35          |
| 2. Políticas y prácticas                          | 210              | 168          | 126            | 84                | 42          |
| 3. Estructura orgánica                            | 122,5            | 98           | 73,5           | 49                | 24,5        |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | 455              | 364          | 273            | 182               | 91          |
| 5. Métodos de control                             | 280              | 224          | 168            | 112               | 56          |
| 6. Medios de operación                            | 140              | 112          | 84             | 56                | 28          |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | 367,5            | 294          | 220,5          | 147               | 73,5        |
| Totales   | 1.750            | 1.400        | 1.050          | 700               | 350         |

F I N A N Z A S

| Factores o categorías                             | Excelente<br>x 5 | Bueno<br>x 4 | Regular<br>x 3 | Deficiente<br>x 2 | Malo<br>x 1 |
|---|------------------|--------------|----------------|-------------------|-------------|
| 1. Objetivos y planes                             | 390              | 312          | 234            | 156               | 78          |
| 2. Políticas y prácticas                          | 240              | 192          | 144            | 96                | 48          |
| 3. Estructura orgánica                            | 120              | 96           | 72             | 48                | 24          |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | 315              | 252          | 189            | 126               | 63          |
| 5. Métodos de control                             | 180              | 144          | 108            | 72                | 36          |
| 6. Medios de operación                            | 105              | 84           | 63             | 42                | 21          |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | 150              | 120          | 90             | 60                | 30          |
| Totales   | 1.500            | 1.200        | 900            | 600               | 300         |

C O M P R A S

| Factores o categorías                             | Excelente<br>x 5 | Bueno<br>x 4 | Regular<br>x 3 | Deficiente<br>x 2 | Malo<br>x 1 |
|---|------------------|--------------|----------------|-------------------|-------------|
| 1. Objetivos y planes                             | 125              | 100          | 75             | 50                | 25          |
| 2. Políticas y prácticas                          | 325              | 260          | 195            | 130               | 65          |
| 3. Estructura orgánica                            | 150              | 120          | 90             | 60                | 30          |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | 262,5            | 210          | 157,5          | 105               | 52,5        |
| 5. Métodos de control                             | 200              | 160          | 120            | 80                | 40          |
| 6. Medios de operación                            | 100              | 80           | 60             | 40                | 20          |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | 87,5             | 70           | 52,5           | 35                | 17,5        |
| Totales   | 1.250            | 1.000        | 750            | 500               | 250         |

| P E R S O N A L                                   |                  |              |                |                   |             |
|---|------------------|--------------|----------------|-------------------|-------------|
| Factores o categorías                             | Excelente<br>x 5 | Bueno<br>x 4 | Regular<br>x 3 | Deficiente<br>x 2 | Malo<br>x 1 |
| 1. Objetivos y planes                             | 105              | 84           | 63             | 42                | 21          |
| 2. Políticas y prácticas                          | 80               | 64           | 48             | 32                | 16          |
| 3. Estructura orgánica                            | 35               | 28           | 21             | 14                | 7           |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | 130              | 104          | 78             | 52                | 26          |
| 5. Métodos de control                             | 60               | 48           | 36             | 24                | 12          |
| 6. Medios de operación                            | 50               | 40           | 30             | 20                | 10          |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | 40               | 32           | 24             | 16                | 8           |
| Totales   | 500              | 400          | 300            | 200               | 100         |

Las siguientes puntuaciones corresponden a calificaciones expresadas como un tanto por ciento de eficiencia.

| Puntos        |                                   | Calificación |
|---------------|-----------------------------------|--------------|
| 4,500 a 5,000 | corresponde un grado de 90 a 100% | Excelente    |
| 4,095 a 4,499 | corresponde un grado de 80 a 89%  | Buena        |
| 3,316 a 4,094 | corresponde un grado de 60 a 79%  | Regular      |
| 2,685 a 3,315 | corresponde un grado de 40 a 59%  | Deficiente   |
| 0 a 2,684     | corresponde un grado de 20 a 39%  | Mala         |

Los resultados obtenidos en la aplicación de la escala de evaluación se mostrarán en el siguiente capítulo.

### II.3. Estudio de la organización de las funciones en la empresa

Para poder evaluar el proceso administrativo requerimos definirlo, "como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral", según los autores Münch y García. (34)

(34) RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 201

W. Churchman, nos expresa que el sistema administrativo abarca a toda la optimización, mediante la dirección técnica, organización del personal y otros recursos relacionados a la empresa con su medio ambiente.(35)

El proceso administrativo se ilustra en el siguiente cuadro, donde se aprecian los elementos de este como subsistemas.

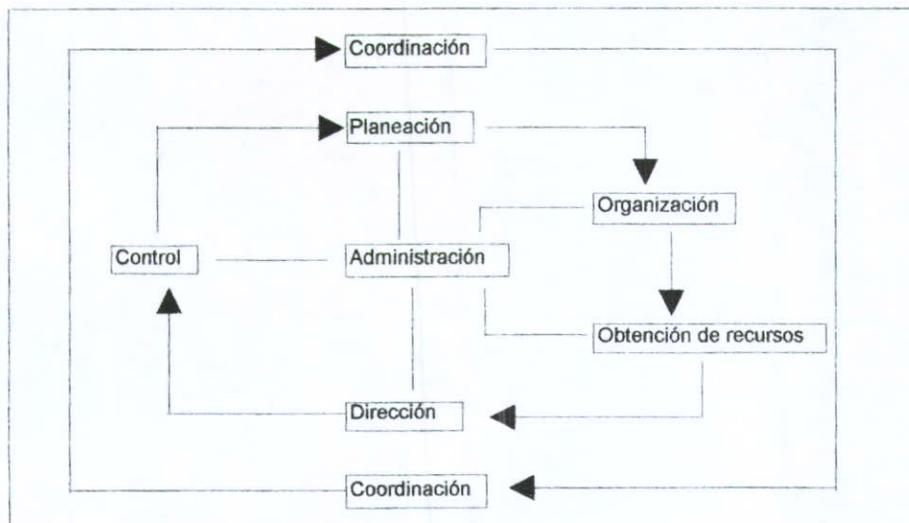


Figura 1: El proceso de administración

En los siguientes puntos de esta tesis se tratarán los elementos del proceso administrativo, de manera independiente, aplicándolos a la situación de la empresa "X"

### II.3.1. Examen del sistema de planeación

"La función de planeación es parte integral del sistema administrativo (información-

(35) *ibidem* p. 20

decisión), lo que implica fijar los objetivos y planes organizacionales y el señalamiento de los medios para lograrlos. La planeación suministra una estructura para la toma de decisiones de una manera integral a través del organismo social". (36)

Por planeación entendemos el "proceso para decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la fijación de objetivos, desarrollo de políticas, establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos". (37)

La siguiente figura nos muestra el proceso de planeación, ya que se trata de un proceso por el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuanto tiempo.

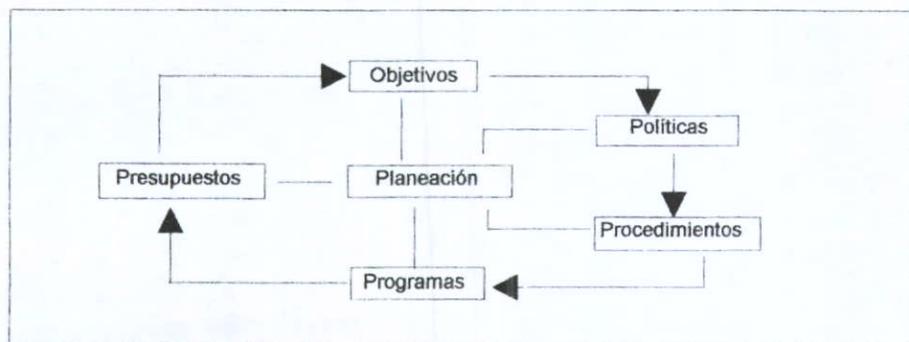


Figura 2: Elementos de la función planeación

Con la información obtenida a través de la observación, y de entrevistas con el director, hemos podido constatar que no se ha realizado un planeación de las actividades de la empresa, debido en gran medida a la excesiva demanda de los servicios de esta.

Esta falta de planeación, ha originado pérdida de tiempo en las labores diarias, ya que no

(36) *ibidem* p. 202

(37) *idem*.

existen objetivos, políticas, y procedimientos previamente establecidos. Esto trae como consecuencia un descontrol para los empleados, quienes desconocen el alcance de sus actividades, y el cómo deberían realizarlas.

Para solucionar este problema, en el capítulo V de esta tesis se incluye un manual de organización con políticas y objetivos para cada una de las funciones evaluadas (ventas, finanzas, compras y personal).

En la cuestión contable la empresa cuenta con una Contadora y un auxiliar quienes son asesorados por un despacho contable externo. Se utilizan los programas de la línea cont paq, pero por falta de organización en esta área no se realizan presupuestos ni proyecciones que ayuden al director a la toma de decisiones.

Este hecho ha suscitado que se rezaguen operaciones, debido a la falta de control, y de organización en esta función.

### **II.3.2. Examen del sistema de organización**

La organización consiste en llevar a cabo los objetivos fijados en la fase de planeación, de esta manera los planes tienen un significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo.

"La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, una personal en tareas de interrelaciones". (38)

---

(38) *ibidem*. p. 203

El autor Louis Allen, define a la organización como "el trabajo que realiza un administrador para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución eficaz de las mismas". (39)

Por proceso de organización entendemos la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa de modo que alcancen eficientemente sus objetivos.

Los elementos de la función organización se muestran en la siguiente figura.

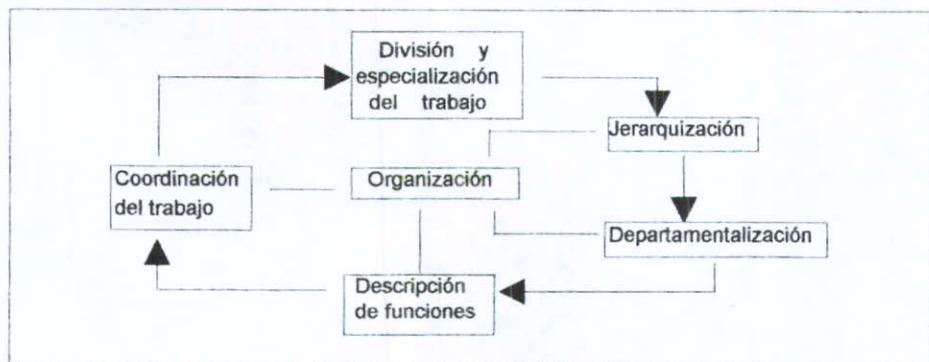


Figura 3: Elementos de la función organización

Debido a la falta de planeación la empresa no se encuentra organizada de manera eficiente.

La división del trabajo se ha hecho de manera lógica, tratando de satisfacer las necesidades diarias, pero como se mencionó anteriormente la falta de planeación impide que esta división sea eficaz.

El principal problema en la división es que las actividades no estén claramente especificadas.

---

(39) apud. *ibidem*. p. 204

La empresa utiliza poco personal administrativo y este se encuentra dividido en áreas que nosotros hemos clasificado como ventas, finanzas, compras y personal, aunque esto no significa que sean departamentos estructurados y que trabajen de manera independiente.

La coordinación del trabajo aún a pesar de la falta de planeación no es del todo mala, dado que los empleados realmente aprecian a la empresa, trabajan horas extras aún sin goce de sueldo y no escatiman en tratar de hacer las actividades de manera oportuna.

Dado que el personal es poco, existe una buena comunicación en la empresa lo que facilita en gran medida la coordinación del trabajo.

Sin embargo dado que no existe una descripción de funciones, y se sobreentiende que cada empleado sabe lo que debe hacer, algunas veces se pierde la coordinación por ignorancia o falta de información.

La coordinación entre las actividades, es informal y se realiza al momento de hacer una actividad, es decir no se ha previsto que la empresa coordine sus actividades. Esto se apreció al detectar que las juntas interdepartamentales son muy esporádicas (algunas veces cada seis meses), y que la información no se centraliza para ayudar a la adecuada toma de decisiones.

Se han detectado algunos problemas de jerarquización, debido a que tanto el director como su socio emiten órdenes que algunas veces se contradicen u ocasionan que alguna actividad se postergue. Los empleados se encuentran ante el dilema de a quien obedecer dado que los dos gozan de la autoridad suficiente como para ordenar la realización de una actividad.

Principalmente por desconfianza no se han delegado todas las actividades, ya que se teme

que los empleados cometan errores que pudiesen perjudicar a la empresa. Esta desconfianza se basa en el supuesto de que los subordinados no saben con exactitud qué es lo que se debe hacer. Los empleados por su parte reconocen que no saben que hacer porque no cuentan con un análisis y una descripción de puestos, además de no conocer las políticas sobre las cuales se rigen las decisiones de la empresa.

### **II.3.3. Examen del sistema de dirección.**

"El hecho de que los subordinados puedan hacer bien el trabajo no significa necesariamente que lo harán. La calidad y cantidad de su trabajo pueden no estar al nivel del grado de su potencial para ser capaces de producir y realizar el trabajo cuando tengan motivos para llevarlos a cabo".(40)

Es por esto que es necesaria una adecuada dirección que ayude a solucionar tareas.

Joel Lerner y H.A. Baker definen dirección así: "consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión".(41)

En otras palabras dirección es la integración de esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales; es en este sentido donde se relaciona el liderazgo, al tratar de influir en el comportamiento de los demás.

El proceso de dirección se ejemplifica a continuación:

---

(40) *ibidem* p. 216

(41) *apud idem*

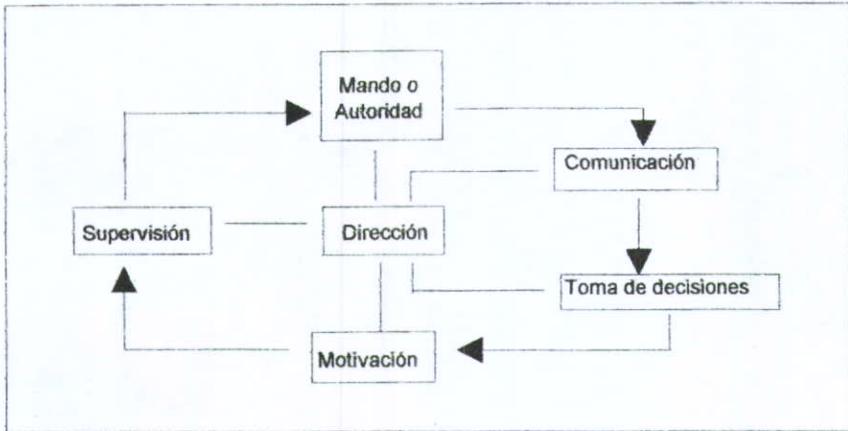


Figura 4: El proceso de dirección

a) Mando o autoridad:

La autoridad es la acción que impulsa y mantiene en movimientos las unidades administrativas de una empresa.

Autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos, esta otorga poder por el puesto y da con ello una base para influir en el comportamiento de la gente. Es importante señalar que es indispensable que autoridad y responsabilidad siempre vayan unidas

b) Motivación:

El autor Gómez Leal la define como "el conjunto de conocimientos y técnicas utilizadas para inducir a las personas a comportarse y actuar en una forma deseada, sin coacción, sino como resultados derivados de su propia voluntad".(42)

(42) apud. *ibidem*. p. 220

c) Supervisión:

Alfonso Hernández F. la define como: "el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia, en un esfuerzo combinado para llevar a buen cumplimiento el trabajo".(43)

d) Toma de decisiones:

Se puede definir como el "proceso mediante el cual se elige un camino de acción para solucionar un problema específico".(44)

Aunque existe buena disposición por parte del Director para con sus empleados, la comunicación que se utiliza no es muy efectiva, sobre todo del área contable para con la organización, y a pesar de que el Director nos ha comentado el énfasis que ha puesto en tratar de que esta área se organice y comunique con oportunidad el pago de impuestos y la realización de la nómina, esto no se ha logrado totalmente.

La toma de decisiones algunas veces es al azar debido a que no se cuenta con la información suficiente y necesaria que debía proporcionar Contabilidad.

Por lo que se pudo observar la supervisión en la empresa no es estrecha y se da libertad para que los empleados actúen y trabajen de la manera en que ellos lo consideren conveniente.

Sin embargo la supervisión a lo obreros en las obras se procura que sea estrecha para evitar que estos holgazaneen.

---

(43) apud. *ibidem*. p.221

(44) *ibidem*. p. 219

El Director goza de gran respeto entre sus colaboradores, gracias a sus vasta experiencia y su gran cúmulo de conocimientos; que él trata de transmitir a sus empleados y de guiarlos hacia una mejor realización de sus actividades, esto sirve de motivación para ellos, quienes de una u otra manera tratan de imitarlo y de aprender de sus consejos.

Debido a esta gran admiración que los colaboradores y clientes sienten hacia el Director de la empresa, la autoridad ejercida por este, es 100% aceptada. El problema principal es que el Director es Ingeniero y desconoce algunos parámetros administrativos y contables que deben aplicarse para la realización de las operaciones de la empresa.

#### **II.3.4 Revisión y evaluación del control interno**

Existen multitud de definiciones de control interno, pero una de las más aceptadas, tradicionalmente, es la que da el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, en su estudio Internal Control, y que lo define así:

"El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos; la obtención de información financiera correcta y segura; la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección". (45)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice acerca del control interno que:

"Es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica".(46)

---

(45) CERVANTES ABREU, "Dinámica de la Auditoría Administrativa", p. 65

(46) *ibidem*. p. 145

En este sentido, el término administración se define como:

"...las actividades necesarias para lograr un objetivo, que incluyen entre otras, dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución, etc." (47)

La palabra "control" tiene varios significados y, más aun varios sentidos, por ejemplo, significa: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre (dirigir y ordenar), limitar o restringir.

Una definición sobre control dice:

El control es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo para evaluarlos, y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.(48)

Para identificar las áreas con problemas se deben considerar algunos factores que afectan el desarrollo de la auditoría administrativa, como son:

- \* Las capacidades del personal de la empresa para realizar sus asignaciones
- \* Fallas en la aceptación de responsabilidades
- \* Duplicación de tiempo y esfuerzo
- \* Uso indebido y despilfarro de fondos
- \* La falta de claridad en las instrucciones por escrito que pueden redundar en equivocaciones, aplicaciones poco consistentes, utilización ineficaz de los empleados, etc.
- \* Trabajos pendientes.

---

(47) *idem*.

(48) *cfr.* RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, "Sinopsis de la Auditoría Administrativa" p. 19

Los objetivos del control interno, según C.P. Gómez Morfín son:

- Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, o de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad
- Prevención de fraudes, o en el caso de que suceda, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- Localización de errores y desperdicios innecesarios
- Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad.
- Salvaguardia de los bienes y el control efectivo sobre todos los aspectos vitales del negocio.
- Promover la adhesión a la política administrativa prescrita.

#### Etapas del control:

Sin importar la función o actividad de la empresa, el control es un proceso formado por varias etapas definidas y que son las siguientes:

1. Implantación de normas o estándares
2. Medir y juzgar lo que se ha realizado
3. Comparar lo realizado con las normas
4. Corregir las desviaciones

La efectividad del control, el cual es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, depende de la información recibida. Los sistemas de control para lograr un

uso óptimo; deben poseer ciertas características, que son las siguientes:

1. Deben ser oportunos
2. Seguir una estructura orgánica
3. Ubicación estratégica
4. Un control debe ser económico
5. Revelar tendencias y situaciones
6. Resaltar la excepción

#### Elementos del control:

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, señala cuatro elementos constitutivos del control interno: (49)

- Organización planeada
- Sistema de procedimientos que asegure la solidez del plan de organización
- Personal adecuado
- Supervisión de las medidas de control establecidas.

La estructura de la empresa es la organización, la cual debe seguir un ordenamiento lógico de todas sus partes componentes, entre ellas la dirección que es la que toma las decisiones respecto a la política general de la empresa, y a las divisiones de labores, que permiten al auditor localizar errores y fraudes en el control interno.

---

(49) CERVANTES ABREU, "Dinámica de la Auditoría administrativa" p. 67

El auditor debe verificar la asignación de responsabilidades a los jefes y subordinados; de manera que cada uno de ellos conozca en forma precisa sus atribuciones, siendo de utilidad para lograr este propósito el manual de organización que se incluye en el capítulo V, de este trabajo.

Para que un sistema de control interno opere eficientemente se requiere de personal competente, por lo que el auditor deberá considerar la manera de seleccionar al personal de trabajo, condición socioeconómica, antecedentes relacionados con otros puestos que hubiese ocupado, entre otros.

Además deberá observar el tipo de entrenamiento del personal, rotaciones de puestos, tiempos extra, políticas de promoción y ascensos, así como el establecimiento de incentivos y remuneraciones razonables que puedan redundar en una colaboración decidida del personal en beneficio de la empresa.

En la empresa "X" se ha podido constatar a través de la observación y de las entrevistas realizadas que las funciones de operación, custodia y registro se realizan de manera independiente y por personas diferentes.

El área de contabilidad trabaja de manera independiente, proporcionando información a la Dirección aunque de manera poco oportuna. No existen políticas establecidas en la empresa, por lo que no pudimos evaluar una adhesión a algo no existente.

Para mejorar el control interno se establecerán políticas en el capítulo V de esta tesis.

### **Capítulo III: El informe de la Auditoría Administrativa.**

### III.1. Conceptualización del Informe de la Auditoría administrativa

Para la realización de un informe de auditoría administrativa es necesario planearlo, considerando, quién lo va a leer y que uso va a tener.

Dependiendo del usuario se considera en cinco tipos de posibles lectores: (50)

a) Colegas técnicos:

Son aquellos que trabajan en la misma actividad

b) Especialistas en actividades técnicas relacionadas:

Son aquellas personas que tienen sólo un conocimiento general de las actividades a las que el licenciado en administración se dedica

c) Gerencia de línea:

Son aquellas personas que trabajan en la misma empresa y que están colocados en un nivel inmediato superior en la cadena de mandos.

d) Profanos:

Son aquellos lectores no incluidos en las categorías anteriores.

Los usos que reciba un informe pueden ser los siguientes: (51)

a) Informar para uso inmediato.

---

(50) RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, "Sinópsis de Auditoría administrativa" p. 264

(51) *ibidem* p. 265

- b) Servir de base para emprender una acción, cuando las decisiones administrativas suelen basarse en los informes.
- c) Establecer prioridad sobre un descubrimiento. Cuando se ha hecho un descubrimiento, puede ser oportuna la publicación de los detalles de su investigación.
- d) Reservarlo para uso futuro: Cuando el informe puede ser objeto de muchos usos en lo futuro.

La utilidad de un informe de auditoría administrativa depende principalmente de los siguientes aspectos:

1. Redacción adecuada:

Consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad.

2. Oportunidad de presentación

Para que la dirección pueda formular sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las decisiones.

3. Selección adecuada del material

Utilizando el principio de la excepción, señalando únicamente los aspectos donde no se logró lo previsto.

El informe de la auditoría administrativa debe de tomar en consideración:

a) El factor ahorro:

Evaluar el efecto de la solución propuesta, desde el punto de vista de la eficiencia y los costos.

b) El factor humano:

El auditor debe de brindar el máximo de sus conocimientos y actividad a la empresa.

Teniendo sobre sí la responsabilidad de evaluar el trabajo de otros seres humanos, al juzgar la exactitud y eficacia de la labor, la forma en que cumplen con las políticas y procedimientos y el buscar la posibilidad de que mejoren sus métodos recomendando las mejoras necesarias; es seguro que tenga el auditor que soportar actitudes hostiles y resentimientos.

Por la razón anteriormente señalada, es indispensable que el auditor se maneje con gran prudencia y tenga muy presente la personalidad humana al tratar con los diversos tipos de individuos.

La estructura de un informe preliminar puede dividirse en cinco aspectos: (\*)

1. Exposición:

- Presentación del asunto

- Posición del problema:

La falta de un tipo de organización administrativa adecuada que optimize la eficiencia y productividad de la empresa..

- Sumario

2. Sección preliminar:

---

(\*) Los datos de la estructura del informe, se presentan de manera esquemática para facilitar su uso, sin embargo, estos se exponen de manera más amplia a lo largo de este trabajo.

-Propósito:

\* Contribuir a la mejor (eficiencia) y más económica (productividad) operación bajo controles efectivos de la empresa, con el fin de detectar aquellos síntomas que más tarde pudieran agravarse por no haberse atendido oportunamente.

-Período:

8 meses.

-Alcance:

Total y global.

- Métodos utilizados:

\* Investigación documental

\* Observación directa

\* Organigrama

\* Diagrama de procesos

\* Diagrama de manejo de formas

\* Cuestionarios y entrevistas con:

- El director

- Los encargados de cada una de las áreas

3. Cuerpo:

- Deficiencias de las áreas funcionales.

- Deficiencias de la administración.

- Apreciación de la organización.

#### 4. Conclusiones:

- Recomendaciones.

### III.2. Especificación de las deficiencias de las áreas funcionales y de la administración en general.

Para la exposición de las deficiencias de cada una de las áreas funcionales de la empresa, nos apoyaremos en los resultados obtenidos en la aplicación de la escala de evaluación.

Ventas que fue considerada como la función más importante obtuvo 997.50 puntos de un total de 1750, dando como resultado una calificación de 57 sobre 100 puntos.

Las calificaciones obtenidas se distribuyeron en los factores o categorías de la siguiente manera:

| FACTORES O CATEGORIAS                             | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN |
|---|--------------|------------|
| 1. Objetivos y planes                             | Buenos       | 140        |
| 2. Políticas y prácticas                          | Deficientes  | 84         |
| 3. Estructura orgánica                            | Regular      | 73,5       |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | Deficientes  | 182        |
| 5. Métodos de control                             | Deficientes  | 112        |
| 6. Medios de operación                            | Buenos       | 112        |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | Buenos       | 294        |
| Puntuación total:                                 |              | 997,5      |

El principal problema detectado en esta área fue la falta de políticas y prácticas que impiden que exista un control interno adecuado. Esto se debe a la falta de planeación y organización del departamento, dada al ser los encargados de esta área ingenieros sin nociones de administración.

Otro problema encontrado fue la estructura orgánica, ya que que no se encuentra bien delimitada, ocasionando con ello problemas en la comunicación y en las líneas de autoridad, dado que tanto el Director como su socio emiten órdenes que algunas veces se contradicen.

Finanzas que representa un 30% del total de las funciones obtuvo 969 puntos de 1500, dando como calificación 64.60.

Las calificaciones fueron distribuidas de la siguiente manera:

| FACTORES O CATEGORIAS                             | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN |
|---|--------------|------------|
| 1. Objetivos y planes                             | Buenos       | 312        |
| 2. Políticas y prácticas                          | Deficientes  | 96         |
| 3. Estructura orgánica                            | Buena        | 96         |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | Regular      | 189        |
| 5. Métodos de control                             | Deficientes  | 72         |
| 6. Medios de operación                            | Buenos       | 84         |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | Buenos       | 120        |
| Puntuación total:                                 |              | 969        |

Esta área tiene problemas con sus políticas y prácticas y con sus métodos de control, ya que estos últimos se llevan a cabo por las personas de manera verbal y no escrita.

No existe una total coordinación de finanzas con las demás áreas, sobre todo en lo referente a programación de cheques de gastos a pagar tanto de facturas a proveedores como de impuestos.

Compras, obtuvo 777.5 puntos de un total de 1250 y una calificación de 62.20.

Las calificaciones fueron distribuidas de la siguiente manera:

| FACTORES O CATEGORIAS                             | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN |
|---|--------------|------------|
| 1. Objetivos y planes                             | Buenos       | 100        |
| 2. Políticas y prácticas                          | Deficientes  | 130        |
| 3. Estructura orgánica                            | Buena        | 120        |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | Regular      | 157,5      |
| 5. Métodos de control                             | Regular      | 120        |
| 6. Medios de operación                            | Buenos       | 80         |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | Buenos       | 70         |
| Puntuación total:                                 |              | 777,5      |

De igual manera que finanzas, la función de compras tiene problemas en políticas y prácticas y en medios de control, por las razones anteriormente descritas.

Sin embargo otro problema relativo al área son los sistemas y procedimientos utilizados, ya

que no cuentan con un catálogo de proveedores ni con formatos que autorizen y controlen las compras.

Este procedimiento de compra se realiza por varias personas según la circunstancias aunque se procura que una misma persona sea quien las lleve a cabo.

Por último, personal a la cual le asignamos un 10% del total de funciones, obtuvo 415 puntos de un total de 500 y una calificación de 83.

Las calificaciones fueron distribuidas de la siguiente manera:

| FACTORES O CATEGORIAS                             | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN |
|---|--------------|------------|
| 1. Objetivos y planes                             | Buenos       | 84         |
| 2. Políticas y prácticas                          | Buenas       | 64         |
| 3. Estructura orgánica                            | Excelente    | 35         |
| 4. Sistemas y procedimientos                      | Buenos       | 104        |
| 5. Métodos de control                             | Buenos       | 48         |
| 6. Medios de operación                            | Buenos       | 40         |
| 7. Potencial humano y elementos físicos empleados | Excelente    | 40         |
| Puntuación total:                                 |              | 415        |

Después de observar a los empleados de la empresa nos percatamos de que son elementos valiosos , con disposición tanto a superarse como a desarrollar su trabajo de manera más eficaz.

Aunque no existen políticas y objetivos escritos, de manera verbal durante la inducción a su

trabajo se les han explicado. En cuanto a recursos para la operación diaria, la empresa tiene gran disposición por facilitar medios para mejorar la productividad de la empresa.

### **III.3. Apreciación de la situación de la empresa.**

La empresa obtuvo un 63.18% de eficiencia en sus operaciones, dado los resultados de la aplicación de la escala de evaluación. Este porcentaje equivaldría a una calificación de "regular" desempeño.

Básicamente esta calificación se debe a la falta de planeación en las operaciones de la empresa, ocasionando con ello que la organización sea mediocre, y que el control sea ineficiente.

Debido a la gran demanda de los servicios de la empresa, ésta se ha visto obligada a continuar sus operaciones sin reparar en la administración de las mismas; dada la nobleza del giro de la empresa a la fecha no ha tenido problemas catastróficos.

Las áreas que ofrecen mayor problema son ventas y compras que no han podido coordinarse para la realización de sus respectivas funciones.

La empresa goza de prestigio dentro de su giro, gracias a los socios fundadores con que cuenta, lo cual facilita en gran medida que los negocios lleguen a la "puerta" de la empresa, sin necesidad de buscarlos. Debido a este gran prestigio la empresa no se ha percatado de la necesidad de organizarse.

La empresa "X" pertenece a un consorcio de empresas de los socios, las cuales se han ido creando de acuerdo a las necesidades del mercado.

El mercado de la empresa no es competido, ya que no existen personas con los conocimientos y experiencia suficientes para llevar a cabo las obras, por lo que consideramos a la empresa "X" líder en su ramo.

Un problema que posee la empresa es que la mayoría de sus proveedores son americanos ya que en México no se fabrican los equipos necesarios, por lo que la empresa debe elaborar los proyectos, importar los materiales y construir las obras.

La importación de los equipos algunas veces se complica por las aduanas y por la falta de inventario de los proveedores americanos ocasionando con ello un retraso y una gran pérdida de tiempo y de dinero en llamadas telefónicas para lograr transportar los equipos a Guadalajara.

Es difícil para el director controlar las operaciones de la empresa, dada la diversidad de actividades que esta realiza.

Se considera que es una empresa sana que genera utilidades, que tiene una visión a largo plazo, y una perspectiva de crecimiento considerable; pero que requiere de ajuste en la planeación, en la organización, en la dirección y en el control de las operaciones de la misma.

#### **III.4. Recomendaciones.**

Para solucionar el problema de planeación y organización de la empresa sugerimos el establecimiento de un sistema de Administración por objetivos que se explicará ampliamente en el capítulo siguiente.

La implementación de un sistema de administración por objetivos buscará:

- Dotar de un tipo adecuado de administración a la empresa, porque la empresa actualmente posee un sistema que no ha sido planeado sino que se ha desarrollado sobre la marcha del negocio
- Eficientar las operaciones de la organización, porque una vez definidos puestos, funciones y metas los empleados sabrán que se espera de ellos y cómo deben de realizar esto que se espera de ellos.

Además de brindar una base importante para la realización de las actividades diarias, al mostrar el camino a los empleados, logrando con esto que las operaciones se realicen con mayor eficiencia.

Al involucrar a los empleados en la implementación de las metas, se motiva a estos a que realicen eficientemente sus tareas, ya que ellos saben que las metas no sólo fueron diseñadas por el "jefe" que no conoce el área tal como ellos.

- El establecimiento de metas para cada uno de los empleados que les permitan desarrollar mejor sus actividades.

Las metas diseñadas para cada empleado buscarán que las actividades de estos puedan tanto ser evaluadas como un soporte para que conozcan cuáles se espera que sean sus resultados, con el fin de que dediquen un porcentaje mayor de tiempo a las actividades que realmente son importantes.

Las metas se jerarquizarán por orden de importancia, dando así a conocer a los empleados cuales de sus actividades tienen una mayor trascendencia y cuales no.

- Tener una base sólida para evaluar el desempeño de los empleados.

Se pretende lograr con la implementación de las metas por área y por empleado que el sistema de evaluación de personal sea justo y no dependa únicamente de la subjetividad y del criterio de quien realice la evaluación.

Cabe señalar que es imposible una evaluación objetiva si se desconoce exactamente que es lo que se debe evaluar.

Las metas claramente definidas, dan a conocer al evaluador cuáles son las actividades de los empleados y que espera la organización del desempeño del mismo.

- Involucrar a los empleados en la planeación de las actividades de su puesto correspondiente.

Debido a que son los empleados quienes deberán cumplir con las metas, y dado que conocen perfectamente su área por el trabajo diario, es conveniente y necesario que se involucre a estos en la planeación de sus actividades.

El empleado al sentir que es considerado por la organización, se sentirá motivado; mejorando con esto la eficiencia en sus operaciones.

La Administración por objetivos implica un mayor compromiso por parte del empleado que establece sus metas con su supervisor, de cumplirlas al 100%, ya que se elimina el pretexto de que

"el jefe no sabe exactamente que es lo que pidió, ya que la tarea es irrealizable".

También se sugiere la separación del departamento de compras en lo referente a importaciones, como una nueva empresa comercializadora, que se encargue no únicamente de satisfacer a los clientes que realizan obras, si no también a aquellos que ocupan mantenimiento y refacciones.

Esta nueva empresa facilitaría las operaciones al dividir las importaciones de las construcciones de obras, de esta manera se brindará un mejor servicio a un número mayor de clientes.

La comercializadora vendería los materiales necesarios para cada una de las obras de la constructora.

El trabajo hasta aquí realizado ha servido de base para definir la necesidad de la administración por objetivos, sin embargo lo importante no estará en tan solo definirla sino en poder darle continuidad, y poder proyectar resultados.

## **Capítulo IV: El sistema de Administración por Objetivos.**

#### **IV.1. Marco de Referencia de la administración por objetivos.**

El sistema de administración por objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o aun un método fijo de administración.

El marco conceptual es el siguiente: (52)

1. La estructura básica de la empresa es la forma organizativa que a menudo se llama una jerarquía. La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar esa estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

2. La administración por objetivos se encarga del crecimiento ordenado de la organización a través de especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y de la medición de lo que se realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su progreso de los resultados que produzca.

3. Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva hasta los supervisores de primera línea y, también, aplicar a muchos puestos de asesoría técnica.

En resumen, podemos definir el sistema de administración por objetivos como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la organización y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

---

(52) ODIORNE GEORGE S., " Administración por objetivos", p. 67

## **Ventajas:**

El sistema de administración por objetivos ofrece las siguientes ventajas:

1. Aumenta la eficacia de las personas, grupos y organizaciones.
2. Refuerza la comunicación entre jefe y colaborador, facilitando de esta manera una mejor forma de trabajo.
3. Favorece la mentalidad del logro y el desarrollo integral del personal.
4. Consolida la integración organizacional y el trabajo en equipo
5. Refuerza el proceso de dirección y la delegación de funciones
6. Propicia el uso óptimo de los recursos y una mayor productividad organizacional
7. Refuerza el proceso de planeación y abate los problemas generados por la improvisación.

Para los individuos la principal ventaja es la participación y conocimiento de las metas de la organización. Además los empleados saben que serán evaluados, no por sus rasgos personales ni por los prejuicios de su superior, sino por la eficacia con que logren los objetivos que ellos mismo contribuyeron a determinar.

Estas ventajas benefician a la organización, al definir metas más realistas, al mejorar la comunicación que permite alcanzar más fácilmente los objetivos de esta, puesto que las actividades se coordinarán mejor. Por último la organización tiene un sentido más completo de unidad: los empleados de nivel bajo están más enterados de las expectativas de la alta gerencia y a su vez, contribuyen a definir los objetivos alcanzables.

La administración por objetivos no resuelve todos los problemas de la organización, ya que la evaluación de los subordinados constituye un ámbito particularmente difícil, pues abarca el

estatus, sueldos y promociones. (53)

"Los efectos principales del funcionamiento de la administración por objetivos se podrán advertir en resultados tan tangibles como aumento de utilidades, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos. En un plano menos tangible, también hace más difícil la burocratización al afectar variables secundarias tales como la producción, la calidad, el orden interno, el volumen de ventas, el trabajo de los asesores de planta y la eficacia de la investigación. Sus efectos terciarios se pueden advertir en áreas tales como las de un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad del servicio y un mejoramiento en la delegación de la facultad de tomar decisiones".(54)

#### **IV.2. Establecimiento del sistema de Administración por objetivos.**

El establecimiento del sistema de administración por objetivos, requiere de considerar las premisas que a continuación se mencionan:

1. Se requiere de un esfuerzo considerable.
2. Se debe considerar el impacto de los factores motivacionales necesarios, en las políticas de la organización.
3. Se debe incluir a toda la jerarquía organizacional, comenzando por los niveles jerárquicos más altos.
4. Los resultados del sistema son a largo plazo.
5. La administración por objetivos es un mecanismo que propicia y refuerza la motivación personal para el logro de metas.
6. Se requiere de tiempo y del compromiso de toda la organización.

(53) *cf.* STONER JAMES, "Administración" p.117

(54) ODIORNE GEORGE, "Administración por objetivos" p. 69

7. La administración por objetivos sustituye a cualquier sistema existente.

Generalmente el establecimiento sigue las etapas siguientes:

1. Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos claves.
2. Definición de las áreas de responsabilidad; medidas de actuación de la organización.
3. Establecimiento de indicadores.

Se refiere a definir indicadores que midan la actividad productiva de las funciones.

4. Establecimiento de metas:

Para el establecimiento de metas con los subordinados se siguen los siguientes pasos:

a) Identificación y aclaración de las metas globales de la organización, ya que en ellas se establecen las medidas de actuación que se aplicarán. Algunas áreas típicas en las que puede necesitarse una aclaración de las metas globales son las siguientes:

- Rentabilidad
- Posición competitiva
- Productividad
- Liderazgo tecnológico
- Desarrollo de los empleados
- Responsabilidad pública
- Relaciones con los empleados.

Es importante aclarar las metas globales de la empresa antes que las individuales, debido a que las metas globales incluirán la experiencia de la organización, los registros de la competencia, las normas de la industria o de los niveles superiores de la administración.

La necesidad de establecer medidas de actuación de la organización antes de fijarlas para los gerentes individuales, deriva de este hecho simple: No todas las metas de la organización serán divisibles en metas personales de los administradores de niveles inferiores.

Las decisiones que se toman al nivel más alto pueden afectar en muchas formas, los objetivos de quienes ocupan posiciones subordinadas. Los administradores individuales a niveles inferiores deben conocer estas decisiones y las limitaciones que las mismas significan para sus facultades discrecionales, antes de que se les pida que propongan sus propias metas.

b) Aclaración del organigrama de la institución, mostrando títulos, responsabilidades y relaciones entre los miembros.

c) Determinación de las metas individuales con cada subordinado.

Las metas establecidas de común acuerdo, se pueden utilizar como un instrumento para asesorar, desarrollar y mejorar la actuación de cada subordinado en forma continua. Es importante reforzar los buenos resultados felicitando al subordinado por el éxito cada vez que se advierta alguno. De igual manera deben permitirse los errores, para que los fracasos sirvan como un punto de referencia para asesorarlo.

La premisa fundamental es que las metas que se establecen entre el subordinado y su jefe lograrán mejores resultados que métodos caóticos o al azar.

El principio básico de la fijación de metas es:

"Se requieren de metas de gran realización en cada una de las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la contribución del hombre a la organización."(55)

El sistema de metas debe otorgar a cada administrador un medio de planear y medir su propia actuación y la de sus subordinados. Le debe ofrecer algunas formas de saber cuándo se está desviando del objetivo, a tiempo de hacer algo para corregir sus errores.

Deben establecerse metas en las áreas en que el administrador tenga control a través de su esfuerzo personal, brindándose la oportunidad de contar con retroalimentación en información y de poder obtener una satisfacción genuina al alcanzar las metas predichas. El sistema debe eliminar la ansiedad por los posibles fracasos, cuando la misma surge de la ignorancia acerca de lo que se busca.

5. Se hacen los cambios necesarios en áreas tales como el sistema de evaluación, los procedimientos de fijación de sueldos y de bonos, y la delegación de responsabilidad. Se aclaran las políticas ambiguas y se enmiendan los procedimientos que pueden obstruir el funcionamiento efectivo del sistema.

6. Revisiones periódicas:

En el transcurso del año, se debe verificar el cumplimiento de las metas de cada uno de los subordinados. Esto puede realizarse resolviendo cuestiones tales como:

\* ¿Está alcanzando el subordinado sus objetivos?, considerando el tiempo,

(55) ODIORNE GEORGE, "Administración por objetivos" p. 113

el costo, la cantidad, la calidad y el servicio.

\* ¿Deben modificarse los objetivos?

\* ¿Está recibiendo ayuda el subordinado para la realización de sus actividades?

Para comenzar con el establecimiento del sistema en la empresa que hemos seleccionado, debemos definir la misión de esta:

### *1. MISION DE LA EMPRESA:*

La empresa "X" tiene como misión fundamental, el otorgar a la sociedad los servicios de asesoría y previsión industrial de acuerdo a la legislación existente.

La empresa cumple con una función muy importante dentro del contexto económico del país al proveer de protección a empresas e individuos de posibles desastres industriales.

### *2. METAS GLOBALES:*

El segundo paso es la definición de metas globales de la empresa, las cuales las hemos definido como:

- a) Mantener el liderazgo en el mercado.
- b) Garantizar la solvencia financiera de la empresa.
- c) Obtener una imagen que refleje seriedad institucional

d) Permanencia

e) Proporcionar utilidades justas a sus accionistas

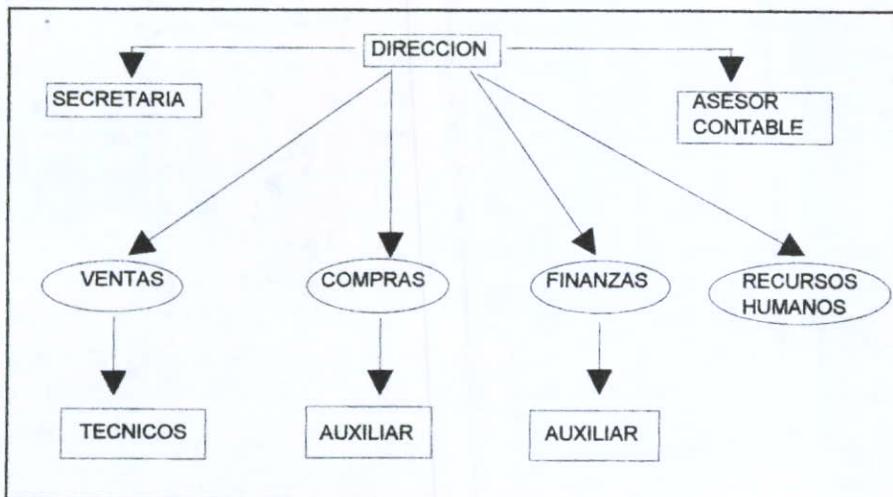
f) Acrecentar ventajas competitivas (en los servicios), en los planes de crecimiento.

g) Identificar nuevos segmentos de mercado con alto potencial, e incursionar en ellos.

h) Aprovechar la sinergia de la internacionalización para ser más competitivos y penetrar en nuevos mercados.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

A continuación se establece la estructura organizativa que se propone:



#### 4. AREAS DE RESPONSABILIDAD:

Antes de establecer las metas para cada una de las áreas existentes en la organización, es necesario definir las áreas de responsabilidad de cada función.

##### DIRECCION:

- \* Supervisión de toda la operación de las distintas áreas de acuerdo a políticas
- \* Toma de decisiones en casos excepcionales

##### VENTAS:

- \* Contactar clientes potenciales
- \* Reclutar técnicos vendedores
- \* Buscar la retroalimentación con el cliente

##### COMPRAS:

- \* Comprar productos con calidad en la fecha y condiciones adecuadas
- \* Acartarse al presupuesto de cada obra
- \* Mantener inventarios que garanticen el cumplimiento oportuno de las ventas

##### FINANZAS:

- \* Controlar los movimientos de chequeras
- \* Fondear las chequeras
- \* Conciliar los estados de cuenta bancarios
- \* Programación de pagos
- \* Control de la balanza de anticipos por comprobar

#### RECURSOS HUMANOS:

- \* Mantener un clima laboral de acuerdo a los preceptos legales
- \* Reclutamiento y selección de personal adecuado
- \* Capacitación y desarrollo del personal
- \* Control de sueldos, salarios y prestaciones.

#### 5. INDICADORES ESTRATEGICOS:

Se proponen una serie de indicadores estratégicos que permitirán al empresario evaluar si se están llevando a cabo correctamente las áreas de responsabilidad de cada departamento.

#### VENTAS:

- \* Ventas/Número de clientes:

Se obtendrá el monto de compra promedio de los clientes.

- \* Ventas/Número de vendedores:

Mide la participación de cada vendedor a las ventas totales.

#### COMPRAS:

- \* Porcentaje de materiales rechazados:

Medidos a través de estadísticas donde se evalúe la fecha de entrega propuesta por el proveedor y la fecha de recibido.

- \* Costo estimado por obra/costo real por obra:

Muestra el incremento o decremento del presupuesto cotizado a los clientes.

#### FINANZAS:

- \* Número de cheques regresados por falta de fondos/Número de cheques egresados:

Mide el porcentaje de eficiencia en el fondeo de las chequeras.

- \* Antigüedad de las partidas de la balanza de anticipos.

#### RECURSOS HUMANOS:

- \* Demandas laborales por área
- \* Número de puestos/Número de contrataciones para cubrir dichos puestos:

Mide el índice de rotación de personal

- \* Presupuesto de sueldo y prestaciones contra el Costo real de sueldos y prestaciones.
- \* Productividad del área/Número de empleados por área:

Mide la eficiencia de cada uno de los empleados.

#### 6. ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS:

Las metas globales descritas anteriormente se relacionarán con los objetivos de cada área (señalados más adelante), para definir qué actividades y qué apoyos se requerirán para cumplir con las metas de la organización. Además de que la relación permitirá conocer de qué manera los objetivos de cada área contribuirán a la realización de las metas globales, impidiendo de esta manera que los objetivos se contrapongan con las metas.

##### a) Mantener el liderazgo en el mercado.

###### \* Compras:

- Elaboración de planes de compra con 15 días de anticipación

+ Apoyos: Sistemas y formas

+ Actividades:

- ° Contar con un sistema de información que permita obtener las requisiciones de compra oportunamente.

- Proceso de compra de materiales en un plazo máximo de 72 horas
  - + Apoyos: Sistemas y formas
  - + Actividades:
    - Contar con un sistema de información oportuna para solicitar materiales.

\* Ventas:

- Conservar índices de calidad al 100% en productos y servicios
  - + Apoyo: presupuesto
  - + Actividades:
    - Medir mensualmente los resultados de los renglones de calidad en servicios y productos.
    - Evaluar la opinión de los clientes.

\* Finanzas:

- Contratar una línea de crédito equivalente a dos meses de ventas para solucionar el problema de liquidez semanal.
  - + Apoyo: Autorización, preparación de la documentación necesaria
  - + Actividades:
    - Solicitar a la institución financiera donde se manejan las chequeras, una asesoría sobre la viabilidad de contratar una línea de crédito.

\* Personal:

- Cambiar trimestralmente de fuentes de reclutamiento

+ Apoyo: Presupuesto

+ Actividades:

- Suscribirse a distintas cámaras de reclutamiento
- Asistir a ferias de reclutamiento y selección
- Inscribirse y relacionarse con las diversas universidades
- Contactar a despachos que proveen de personal a empresas similares.

**b) Garantizar la solvencia financiera de la empresa y proporcionar utilidades justas a los accionistas.**

\* Compras:

- Programa semanal de consumos de materiales

+ Apoyo: Sistemas y formas

+ Actividades:

- Contar con un sistema que determine las necesidades de materiales por obra.

\* Ventas:

- Incremento mensual en las ventas al doble inflacionario

+ Apoyo: Contactar clientes potenciales.

+ Actividades:

- Manejar publicidad
- Identificar nuevos segmentos de mercado
- Medir semanalmente las ventas por vendedor y comparar con el estimado.

\* Finanzas:

- Invertir un 80% de la cuenta de bancos en inversiones de renta fija con disponibilidad diaria.
  - + Apoyo: Asesoría sobre las distintas opciones de inversión
  - + Actividades:
    - Negociar con el banco, el que nos consideren los depósitos diarios en firme.
    - Garantizar la seguridad en los instrumentos de inversión.
  
- Contratación de equipo por medio de arrendamiento puro que reduzca los impuestos a pagar en un 15%.
  - + Apoyos: Proporcionar la información necesaria a la arrendadora
  - + Actividades:
    - Evaluar y jerarquizar de acuerdo a los resultados de rentabilidad, los equipos que deban arrendarse.
    - Solicitar a arrendadoras asesoría.

\* Personal:

- Pagar tiempo extra sin exceder de 520 horas anuales.
  - + Apoyos: Tarjetas de control.
  - + Actividades:
    - Llevar a cabo un estricto control y presupuesto del pago de horas extras.
    - Estandarizar las cargas de trabajo y optimizarlas.

- Concientización del personal, ejecutivos y funcionarios.

**c) Imagen que refleje la seriedad institucional y permanencia**

**\* Compras:**

- Las compras deben efectuarse con base a las cotizaciones de tres proveedores como mínimo.
  - + Apoyos: Autorización de dirección para que la función sea realizada únicamente por una persona.
  - + Actividades:
    - Diseñar formato
    - Diseñar catálogo de proveedores.

**\* Ventas:**

- Trimestralmente vender dos productos nuevos que representen un incremento del 5% sobre las ventas brutas.
  - + Apoyos: Agentes viajeros.
  - + Actividades:
    - Estudio de mercado para analizar que productos son necesarios.
    - Estrecho contacto con el cliente para conocer necesidades insatisfechas.

**\* Finanzas:**

- Programa de pagos a proveedores con la finalidad de obtener un 10% de incremento en inversiones.

+ Apoyos: Diseño de formas.

+ Actividades:

◦ Utilización de contrarecibos.

◦ Negociar condiciones con cada proveedor.

\* Personal:

- El índice de rotación del personal se deberá mantener en un 1% anual.

+ Apoyos: Presupuesto, contar con sistemas y procedimientos de reclutamiento.

+ Actividades:

◦ Estricto cuidado y precaución en el reclutamiento.

◦ Implementar procedimientos que aseguren la retención de empleados.

◦ Mantener un ambiente laboral de desarrollo.

- Mantener un factor de productividad del 10% mensual.

+ Apoyos: Presupuesto.

+ Actividades:

◦ Controlar los gastos de nómina.

◦ Optimizar las operaciones de cada puesto.

◦ Implementar programa de multihabilidades para los empleados

◦ Incrementar las ventas.

**d) Acrecentar ventajas competitivas e identificar nuevos segmentos de mercado con alto potencial, e incursionar en ellos.**

\* Compras:

- Mantener un stock de inventario del 25% de las ventas mensuales como mínimo.

+ Apoyos: Sistemas y formas

+ Actividades:

◦ Analizar las ventas diarias

◦ Contabilizar las entregas de mercancía diarias

\* Ventas:

- Reclutar un vendedor cada semestre.

+ Apoyos: Tiempo, presupuesto, diseño de formas

+ Actividades:

◦ Asistir a asociaciones para contactar probables vendedores

◦ Establecer un sistema de capacitación y entrenamiento para los prospectos.

◦ Realizar una entrevista quincenal con posibles prospectos.

- Segmentar el mercado de acuerdo a la gama de productos.

+ Apoyos: Sistemas y formas

+ Actividades:

◦ Analizar diferentes segmentos de mercado

◦ Satisfacer y estratificar a los segmentos potenciales.

\* Finanzas:

- Designar un presupuesto anual del 5% de las ventas mensuales para cumplir con la meta.

+ Apoyo: Autorización, tiempo

+ Actividades:

° Estudios de mercado

\* Personal:

- Cada colaborador deberá tomar como mínimo un curso anual relacionado con su área.

+ Apoyo: Presupuesto.

+ Actividades:

° Realizar un presupuesto del programa de capacitación

° Analizar las necesidades de capacitación de cada área

° Implementar programas de capacitación.

A continuación se detallan los objetivos a largo plazo para cada función:

El área de compras:

Los objetivos para 1995 de esta función administrativa son:

\* Mantener un stock de inventario mínimo constante del 25% de las ventas mensuales.

\* El proceso de compra de materiales especiales debe realizarse en un plazo máximo de 72 horas.

\* Las compras deben efectuarse teniendo como base mínima tres alternativas de diferentes proveedores.

\* Elaboración de planes de compras con 15 días de anticipación.

- \* Programación semanal de los consumos de materiales, para llevar a cabo las compras.

#### El área de ventas:

Los objetivos para esta función administrativa para 1995 son:

- \* Reclutar a un vendedor cada semestre, que cumpla con los requisitos establecidos por la organización.
- \* Obtener un incremento mensual en las ventas al doble del índice inflacionario.
- \* Mantener el liderazgo nacional en nuestro ramo.
- \* Segmentar el mercado de acuerdo a la gama de productos.
- \* Al trimestre, se deben vender dos productos nuevos con un incremento del 5% sobre las ventas brutas.

#### El área de personal:

Los objetivos para esta función administrativa para 1995 son:

- \* Cambiar trimestralmente de fuentes de reclutamiento
- \* El índice de rotación de personal se deberá mantener al 1% anual
- \* Durante 1995 todo colaborador deberá contar por lo menos con un curso de capacitación relacionado a su ramo.
- \* Mantener un factor de productividad del 10% mensual durante 1995.  
El factor de productividad se determina dividiendo ventas entre nóminas.
- \* Pagar el tiempo extra a lo equivalente a horas sencillas, no pudiendo exceder estas de 520 horas anuales.

### El área de finanzas:

Los objetivos para esta función para 1995 son:

- \* Invertir un 80% de la cuenta de bancos en inversiones de renta fija con disponibilidad diaria.
- \* Programación de los pagos a proveedores con el fin de obtener un 10% de incremento en el rendimiento de nuestras inversiones de renta fija.
- \* Contratación de equipos por medio de arrendamiento puro que reduzcan un 15% los impuestos a pagar anualmente.
- \* Designar un presupuesto del 5% de las ventas mensuales para realizar análisis del mercado.
- \* Contratar una línea de crédito equivalente a dos meses de ventas, para solucionar problemas de liquidez semanal.

### **IV.3. Evaluación de la administración por objetivos**

Al finalizar cada año, se evalúan los resultados de la administración por objetivos, a través de los siguientes pasos:

1. Cada subordinado deberá preparar una breve "relación de su actuación comparada con sus objetivos". Deberá anotar también las razones que justifiquen cualesquiera diferencias, y hacer una lista de las realizaciones adicionales que no estaban programadas.
2. Se analizan las causas de los incumplimientos, determinando si fueron por causas ajenas o no al subordinado.

3. Se establecen las metas de actuación del siguiente año, considerando la información obtenida en base a la experiencia pasada.

#### **IV. 4. Medidas para hacer eficaz la Administración por objetivos**

La principal condición que debe existir al establecer un sistema de administración por objetivos es el apoyo, respaldo o permiso de administrador principal de la unidad de organización donde vaya a emplearse el sistema. La premisa de que el éxito de cada subordinado significa "ayudar a su jefe a tener éxito", significa también que el jefe debe estar de acuerdo con las metas del subordinado, y que no debe oponerse a los métodos que utilizará para alcanzarlas .

Hay ciertos puntos claves del procedimiento, que pueden favorecer o destruir el sistema, algunos de estos son los siguientes:

1. Durante las reuniones del establecimiento de metas, no se deben discutir aspectos sobre la personalidad, ni de sueldos; sino que se debe enfocar a prácticas de trabajo.
2. Las metas deberán definirse de manera tal que no se evalúe a un subordinado por situaciones que escapen a su control
3. Antes de juzgar los resultados de un subordinado, se debe llevar a cabo una entrevista donde él exponga su punto de vista.

Para que realmente de buenos resultados la administración por objetivos se deben considerar tres conceptos:

### 1. El establecimiento de metas:

Debe de involucrar a los empleados, porque así ellos mismos tienden a buscar un mejoramiento de su actuación anterior.

Las investigaciones revelan que cuando a los empleados se les imponen metas específicas, dan un desempeño mucho mejor que si sólo se les pide poner todo su empeño, sin embargo si estas metas son imposibles, el desempeño tiende a disminuir.

### 2. Retroalimentación sobre el desempeño:

Hay evidencia de que si se suministra esta retroalimentación a los empleados, generalmente mejora su desempeño.

Se requiere considerar la calidad de la retroalimentación ya que existe una relación entre ésta y el grado de mejoramiento: a una retroalimentación más específica y oportuna corresponde un efecto más positivo. La manera de proporcionar la retroalimentación también repercute en el desempeño, por lo que debe suministrarse con tacto, en particular si se señala que no se han conseguido los objetivos. De lo contrario, surgirá la hostilidad y empeorará el desempeño.

### 3. Participación:

La mayor parte de los estudios dedicados a la participación indican que los subordinados que fijan sus propias metas o intervienen en este proceso tienden a mostrar mejor desempeño que aquellos a quienes se las fijan otros.

Además de que la participación produce mayores probabilidades de que las metas sean aceptadas, y éstas a su vez tienden más a ser obtenidas. La participación también puede favorecer el establecimiento de metas superiores, las cuales a su vez conducen a un mejor

desempeño.

Por último algunas recomendaciones para la aplicación del sistema de administración por objetivos son las siguientes:

1) Reducir a números todo lo que sea cuantificable. Las responsabilidades que se refieren a la producción, calidad, niveles de seguridad, desperdicio, costos y tasas de rendimiento, se pueden traducir fácilmente en números al igual que sus varianzas. Otras tareas administrativas no permiten tal precisión.

2) Cuando resulte imposible la medición numérica, preparar descripciones verbales de las condiciones ideales y las variaciones permitidas. En ciertas áreas, tales como las relaciones con la comunidad, con los empleados, etc., puede parecer imposible reducir a números la norma estándar, para esto se pueden adoptar indicadores claves para utilizarlos como medidas. Sin embargo, para juzgar el efecto total, si se ha probado sin fortuna la cuantificación, se deberá utilizar una declaración verbal de las condiciones que existirán cuando la tarea se ejecute bien.

Tanto la investigación como la experiencia práctica indican que el administrador exitoso puede utilizar métodos distintos en situaciones diferentes. Sin embargo es importante, discernir entre los resultados causados accidentalmente o por pura buena suerte y aquellos derivados de la habilidad del administrador.

Para esta evaluación es necesario analizar las condiciones que originaron los resultados, para detectar si son o no atribuibles al administrador.

Además, los resultados deben medirse a menudo con un patrón en el que varias personas

comparten la responsabilidad. Cuando hay una responsabilidad conjunta la medición debe hacerse con un patrón compartido, explicando la división. A menos que la contribución individual pueda separarse de las contribuciones de todos los demás, se le deberá acreditar o cargar únicamente una parte a prorrata de la realización del grupo.

Para poder evaluar los resultados es necesario que las metas no sean vagas, sino que se formulen específicamente y que impliquen un grado de aceptación del riesgo personal que suponen. De esta manera los compromisos son más tangibles.

**Capítulo V: Manual de organización y de políticas.**

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

El constante y dinámico crecimiento de la competencia en todos los sectores industriales, ha originado que las empresas requieran de una mayor organización para satisfacer la demanda de clientes más exigentes, sin olvidarnos de ser productivos por el afán de cumplir las necesidades de este, en cuanto a calidad y oportunidad.

Por lo anterior, ha surgido la necesidad de que la empresa "x", requiera de un manual de organización, que le ayude a eficientar sus operaciones.

Con este manual se busca ubicar y centrar tanto a directivos como a empleados en relación a los procedimientos y políticas que regirán las operaciones de la misma.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

Comenzaremos con la definición de la misión de la empresa, y de sus valores, continuando con las metas y objetivos, para definir las políticas, sistemas y procedimientos que guiarán a cada puesto. Terminaremos describiendo las actividades y responsabilidades a llevar a cabo por cada empleado encargado de cada función administrativa.

Este documento, constituye una declaración de los principios esenciales de la empresa "x", y de los fundamentos que caracterizan su forma de ser y operar.

Hemos querido presentar de manera interrelacionada la misión y valores fundamentales con otros elementos que conforman la filosofía institucional, procurando integrar un manual que sirva al personal de la empresa "x" como marco de referencia en la orientación y desempeño de su trabajo.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

Este manual esta orientado a todos los colaboradores de la empresa "x" para que constituya una forma de ser y de trabajar dentro de la empresa, y una guía para los ejecutivos en el desempeño de sus labores con el cliente y como supervisores.

La forma de ser de la empresa "x" dependerá del estilo, fuerza y profundidad que los niveles gerenciales impriman a las relaciones con sus colaboradores y a todas las acciones y proyectos. Por esto, estamos seguros que el conocimiento de los principios aquí contenidos, será de gran valor para los funcionarios y empleados, en el cumplimiento de sus responsabilidades y en el logro de éxitos personales.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**FILOSOFIA:**

La filosofía de la empresa "X" se sustenta en su misión y en los valores a continuación mencionados:

**MISION:**

La empresa "x" tiene como misión fundamental, el otorgar a la sociedad los servicios de asesoría y previsión industrial de acuerdo a la legislación existente.

La empresa cumple con una función muy importante dentro del contexto económico del país al proveer de protección a empresas e individuos de posibles desastres industriales.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

VALORES FUNDAMENTALES:

La empresa "x" cree:

- a) En el trato ético y honesto con clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general.
  
- b) En la responsabilidad social hacia su gente, y por lo tanto, procura crear el ambiente propicio para facilitar su desarrollo individual y contribuir a su bienestar personal y familiar.
  
- c) Que debe contribuir al sano desarrollo del mercado de la construcción industrial y del país, por lo que mantendrá una activa participación y liderazgo.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

d) Que la operación rentable de la libre empresa permite el desarrollo económico y social del país, en un régimen de derecho y formas democráticas de vida.

e) Que solamente a través de la activa participación de todos los colaboradores, podrán contribuir al crecimiento y permanencia en el largo plazo de la empresa.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**METAS GLOBALES:****Metas:**

- a) Mantener el liderazgo en el mercado.
  
- b) Garantizar la solvencia financiera de la empresa.
  
- c) Obtener una imagen que refleje seriedad institucional
  
- d) Permanencia
  
- e) Proporcionar utilidades justas a sus accionistas

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

- f) Acrecentar ventajas competitivas, (en los servicios), en los planes de crecimiento
- g) Identificar nuevos segmentos de mercado con alto potencial, e incursionar en ellos.
- h) Aprovechar la sinergia de la internacionalización para ser más competitivos y penetrar en nuevos mercados.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

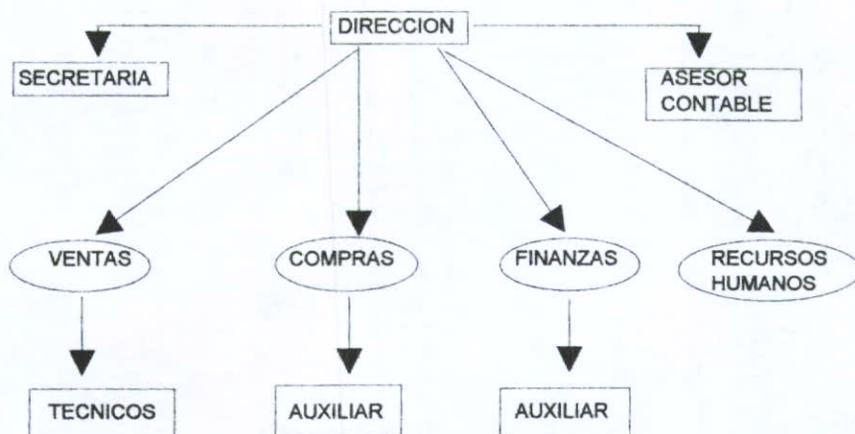
**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**RECURSOS HUMANOS:****MISION:**

Establecer y hacer cumplir la responsabilidad de la función de recursos humanos, analizando su contribución en la estrategia competitiva de la empresa, así como los efectos de la estructura organizacional con respecto a los resultados de la empresa.

Establecer la importancia de las políticas y procedimientos de recursos humanos en lo referente a la motivación y el desempeño del personal.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

AREAS DE RESPONSABILIDAD:

A) Reclutamiento y selección de personal

B) Sueldos y prestaciones

C) Capacitación

D) Relaciones Laborales

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**A) Reclutamiento y selección de personal:****+ Definición:**

Es el proceso mediante el cual se elige en la forma más objetiva a la persona que entre varios candidatos, sea la más apta por su habilidades y características, para satisfacer los requerimientos de un puesto y de la organización, de tal forma que se pueda seleccionar al candidato ideal en el puesto ideal.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

+ Objetivos:

\* Brindar a la empresa el personal más apto para que su adaptación resulte óptima, en el menor tiempo posible

\* Integrar a la organización personal adecuado para planear su desarrollo dentro de esta.

\* Ubicar al candidato en el puesto adecuado, para asegurar su satisfacción personal y su permanencia dentro de la empresa.

\* Satisfacer la necesidad de la organización, respecto a los recursos humanos, para contribuir al alcance de la metas.

\* Lograr que el personal que ingrese, tenga el nivel e eficiencia para un óptimo desempeño de las funciones propias de cada puesto, dando así un buen servicio al cliente.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

± Políticas:

Son los lineamientos a seguir con el fin de mantener la tranquilidad, seguridad, progreso y buenas costumbres que conducen al objetivo propio de la empresa.

Estas políticas son:

a) Presentación: Como buena presentación se considera, la pulcritud, higiene, propiedad para vestir, modales y manera de expresarse.

b) Edad y escolaridad:

Operarios: Edad 18 años en adelante  
Escolaridad primaria mínimo

Oficinistas: Edad 18 a 30 años.  
Escolaridad: preparatoria o equivalente y/o del primero al quinto semestre de cualquier carrera afín a la compañía.

Mecanógrafas y/o secretarías: Edad: 18 a 30 años  
Escolaridad: Comercio (tres años)

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

Profesionistas: Edad: 20 a 35 años

Escolaridad: Sexto semestre en adelante de cualquier  
carrera a fin a la compañía

Ejecutivos: Edad: 23 años en adelante

Escolaridad: Pasantes o titulados de cualquier carrera  
afin a la compañía.

Se consideran carreras a fines:

- \* Contaduría Pública
- \* Ingenierías (en todas sus ramas)
- \* Física
- \* Sistemas
- \* Diseño
- \* Computación
- \* Relaciones industriales
- \* Informática
- \* Mercadotecnia.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

*Requisición de personal:*

\* Identificación del puesto:

Se especifica el nombre, la ubicación, la dependencia y el area a la que pertenece el puesto vacante y si este es de planta o temporal

\* Motivo de requisición:

Da la referencia del porque surge la vacante:

- + Renuncia
- + Jubilación
- + Promoción
- + Incapacidad
- + Cambio lateral
- + Nueva creación.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

\* La requisición será cubierta por:

+ Otorgar planta

+ Cambio de personal de planta que labora dentro de la  
empresa

+ Contratación externa

\* Movimientos a la estructura:

Siempre que se requiera una nueva plaza, es necesario elaborar  
una justificación de esta, obteniendo la aprobación de la Dirección.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**B) Sueldos y prestaciones:**

1) Análisis de puestos:

Es la técnica que nos va ayudar no solo a conocer el puesto, sino a entenderlo, esto implica el desmembramiento de la unidad que constituye el puesto.

\* Meta:

Conocer y entender el puesto de acuerdo a su función y obtener la información que posteriormente se utilizará como base para valuar el puesto, por lo que es indispensable captar la magnitud del mismo y de cada una de sus responsabilidades.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

\* Políticas:

+ El análisis se efectuará siempre que se requiera hacer una descripción del puesto y en todos los puestos cuando se realicen alineaciones.

+ El estudio debe ser lo suficientemente profundo tanto en análisis como en la información.

+ Cuando un área requiera la creación de un puesto nuevo, se deberá requisitar el cuestionario previo, mismo que será analizado por el área de sueldos.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**2) Descripción de puestos:**

Es un documento que contiene la síntesis del análisis efectuado, con objeto de identificar responsabilidades y funciones que corresponden a cada puesto como base para la valuación del mismo.

**\* Meta:**

- Determinar cual es la información clara, concreta y sencilla para quien va a evaluar el puesto.
- Brindar la información necesaria sobre las actividades del puesto.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

\* Políticas:

- + Describir al puesto no al ocupante
- + Se debe definir el efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización.
  
- + Las descripciones serán revisadas cada vez que un puesto cambie sustancialmente su contenido, exista posible inexactitud en la valuación original, o bien anualmente.
  
- + La descripción debe ser útil al que ocupa el puesto
  
- + Debe ser aprobada por el titular del puesto y su jefe inmediato
  
- + La descripción debe contener los factores que se van a considerar para la valuación.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

### 3) Valuación de puestos:

Es el proceso de determinar el valor relativo de cada puesto con relación a todos los demás, consiste en otorgar a cada puesto un valor en puntos.

#### \* Meta:

El puesto y no el ocupante, es analizado en términos de los conocimientos, experiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo involucrados. Los resultados se expresan en grados de salarios que indican lo que debe pagarse a cada trabajo.

#### \* Políticas:

+ Todos los puestos deberán estar valuados por el sistema de valuación de puestos (puntos, alineación, etc.), después de su autorización y previo a su ocupación.

+ Es imprescindible el análisis y descripción del puesto para ser valuado formalmente

+ Todas las valuaciones de puesto son de carácter confidencial y su difusión es restringida, los jefes solo conocerán las valuaciones de puestos que le reportan directamente o que están bajo su responsabilidad.

+ Los puestos deberán ser valuados por un Comité formado oficialmente para este fin.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

4) Tabuladores de sueldos:

Determinan la estructura de sueldos de la empresa a través del establecimiento de sueldos mínimos y máximos para cada puesto.

\* Meta:

Contar con una estructura salarial que mantenga y refleje la relación interna existente entre los puestos, así como la contribución que cada uno la contribución que cada uno de ellos aporta a la consecución de los objetivos de la empresa.

\* Políticas:

- La administración salarial es de carácter estrictamente confidencial.

- Los tabuladores de sueldos serán ajustados de acuerdo a las tendencias inflacionarias y del mercado de sueldos en base a estudios realizados por el área de sueldos

- El tabulador tendrá una amplitud en sus rangos de sueldo de acuerdo a la tendencia aprobada.

- El tabulador es de difusión restringida y solo será del conocimiento de la Dirección, y que no impliquen el puesto del solicitante o similares.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

5) Asignación de sueldos:

Determinar el sueldo que corresponde a cada puesto de acuerdo a los factores, habilidades, solución de problemas y responsabilidades por resultados.

\* Meta:

Establecer un control y mantenimiento de la remuneración que recibe el empleado de acuerdo a la importancia de su puesto.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

### **C) Capacitación:**

La ley Federal del trabajo en sus artículos 132 fracción XV y 153 establecen la obligación de la empresa de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

El proceso de capacitación y adiestramiento contribuirá a:

- \* La actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades para el adecuado desempeño de su puesto
- \* Adquirir nuevos conocimientos para ocupar una vacante
- \* La inducción necesaria para un empleado de nuevo ingreso
- \* Elevar el nivel educativo conforme a las necesidades de trabajo
- \* Facilitar las aspiraciones del mejoramiento personal
- \* Prevenir los riesgos de trabajo atribuibles a la falta de conocimiento o habilidad.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**D) Relaciones Laborales:**

Son un proceso de constantes ajustes entre las necesidades de la empresa y los trabajadores.

**\* Meta:**

Contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre los distintos elementos que intervienen en las relaciones laborales (Supervisor/trabajador/sindicato) a través del establecimiento de una cultura laboral fundamentada en valores, que aseguren un clima de estabilidad y paz interna dentro de la organización.

**\* Principios básicos:**

- Relaciones Laborales sanas y sólidas
- Respeto a la dignidad humana
- Apoyo al desarrollo personal y familiar
- Respeto a los representantes sindicales
- Cumplimiento estricto de leyes, contratos, reglamentos y convenios en materia laboral.
- Comunicación constante para conocer y resolver oportunamente los conflictos y demandas.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

## **FINANZAS:**

### MISION:

- Participar en la definición de los objetivos estratégicos y políticas de la empresa.
- Analizar la toma de decisiones de las distintas áreas de la compañía, evaluando su efecto sobre los costos y utilidades
- Optimizar los recursos financieros, humanos y materiales, y proporcionar información útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones
- Vigilar la seguridad y eficiencia de las operaciones, así como la adherencia de las políticas establecidas por la administración de la empresa.

### OBJETIVOS:

- Garantizar la seguridad y oportunidad de los movimientos de tesorería.
- Supervisar la rentabilidad de las inversiones
- Supervisar la generación correcta y oportuna de la información financiera
- Garantizar que los activos de la compañía estén correctamente asegurados.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

\* Autorización de erogaciones.

\* Recepción, administración y control de los valores.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**A) Autorización de erogaciones:**

**DEFINICION:**

El presente es el conjunto de lineamientos que delimitan el poder, que de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y por la naturaleza de sus funciones tienen la responsabilidad de autorizar erogaciones, comprendiendo dicha delimitación tanto el importe como el concepto de las erogaciones.

**PROPOSITO:**

- 1) Establecer las políticas y procedimientos para la asignación, ampliación o cancelación del poder para autorizar erogaciones.
  
- 2) Establecer un sistema de control que permita conocer quien debe autorizar una erogación.
  
- 3) Establecer un control estricto sobre las erogaciones de la empresa.

**ALCANCE:**

A todos los niveles, que de acuerdo a la estructura organizacional y por la naturaleza de sus funciones tengan la responsabilidad de autorizar pagos a terceros.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**POLITICAS:**

*1) GENERALES:*

- \* La Dirección establecerá los límites máximos de autorización y solo ésta podrá modificarlos.
  
- \* Los límites y conceptos específicos, asignados para cada área, nunca deben oponerse a otras políticas ya establecidas (Gastos de viaje, comidas de trabajo, etc.).
  
- \* La actualización de estos límites se realizará semestralmente.
  
- \* Sólo las personas que aparezcan en el catálogo de firmas, podrán autorizar erogaciones.
  
- \* Contabilidad será la encargada de vigilar que las políticas y procedimientos relativos a la autorización de erogaciones se verifiquen a fin de cumplir con el propósito de este manual

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**2) ESPECIFICOS:****a) DEL EJERCICIO:**

\* La autorización de erogaciones siempre deberá ser por escrito con la firma del funcionario en la solicitud de expedición de cheque y/o fichas de egreso.

\* La firma de autorización implica la responsabilidad de conocer que existe una obligación con un tercero, que se tiene la documentación respectiva, que dicha documentación se ha examinado y reúne todos los requisitos, por lo que la autorización no podrá ser mancomunada, y en la solicitud de expedición de cheque solo deberá estar el nombre, puesto y firma de la persona que autoriza, anexando a dicha solicitud la documentación que corresponda.

**b) DE LA AUTORIZACION DE URGENTE:**

\* Dado que la expedición de cheques toma en realizarse aproximadamente 24 horas en promedio, la firma de urgente solo deberá recabarse para caso que por su características lo hagan sumamente necesario, ya que por el trámite urgente la actividad de expedición de cheques, evade algunos puntos de control establecidos para el proceso normal

\* Solo tiene firma para tramitar cheques con carácter de urgente:

- Director General

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

c) DE LA AUTORIZACION DE ANTICIPOS:

\* Los anticipos se otorgarán sólo en los casos que sean verdaderamente necesarios, por lo que deberán buscarse los proveedores de bienes y servicios que nos ofrezcan mejores condiciones de pago sin perder de vista el precio, calidad o eficiencia del bien o servicio a comprar.

\* Para la autorización de anticipos deberá tenerse en cuenta el comportamiento del proveedor, avances de trabajo, tiempo de terminación, etc.

d) DE LA AUTORIZACION DE GASTOS NO DEDUCIBLES:

\* Se entiende por gastos no deducibles, aquellos efectuados y pagados en forma definitiva, cuyos comprobantes carecen de alguno de los requisitos fiscales establecidos en la Ley del Impuesto sobre la Renta o no existe comprobante alguno.

\* En virtud de que los gastos no deducibles representan un costo adicional para la empresa y dado que este tipo de erogaciones se presentarán esporádicamente, la autorizaciones de su pago sólo podrá ser a través del Director

\* El límite establecido para este concepto será de N\$ 20,000.00 anuales.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**e) DE LA AUTORIZACION EN MONEDA EXTRANJERA:**

\* No se otorgará facultar para autorizar erogaciones en moneda extranjera.

**f) DE LA SOLICITUD DE AUTORIZACION DE EROGACIONES:**

\* En todos los casos deberá contener las firmas de autorización del Director.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**Gastos de viaje:**

CONCEPTO:

Entendemos por Gastos de Viaje, aquellas erogaciones que se destinan al hospedaje, alimentación, transporte, renta de automóviles, que sean necesarios para trasladarse de una ciudad a otra y poder cumplir con el desempeño de sus funciones.

PROPOSITO:

- \* Establecer un sistema de control que permita conocer los derechos y obligaciones que otorga la compañía en gastos de viaje.
- \* Delimitar los conceptos específicos que integran los gastos de viaje.
- \* Hacer deducibles las erogaciones para efectos fiscales.
- \* Facilitar el control y registro oportuno de gastos de viaje mediante su comprobación.

ALCANCE:

Todo el personal, que para el desarrollo de sus funciones requiera viajar.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**POLITICAS:**

El personal que para el desarrollo de sus funciones requiera viajar, estará sujeto a las siguientes políticas:

*a) DE LA AUTORIZACION:*

\* Cuando el viaje se realice en Territorio Nacional, y al Extranjero, deberá autorizarlo el Director, según corresponda.

\* Los solicitantes que requieran la renta de un automóvil, para la realización de sus actividades, deberán especificar en un memorándum la causa que los motiva a efectuar la renta. Este memorándum deberá ser autorizado por el Director.

\* Se evitará al máximo las salidas de viaje en días viernes o próximo a fines de semana, aceptándose estrictamente los indispensables. En el caso de que esta autorización no se diera, los gastos incurridos en sábado y domingo no serán cubiertos por la empresa.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

*b) DE LAS TARIFAS:*

Las tarifas se estructuraron tomando en cuenta el lugar que se visita y la persona que realiza el viaje, para lo cual la República Mexicana se clasifica en cuatro zonas geográficas y el personal de la Compañía en tres niveles jerárquicos, por lo tanto, en la aplicación de las tarifas, se deberán tomar en cuenta estos factores (Anexo 1).

Los conceptos que se consideran en la integración de las Tarifas Diarias de Gastos de Viaje son:

- \* Hospedaje
- \* Alimentación
- \* Gastos generales (se incluyen taxis, propinas, llamadas telefónicas, etc.)
- \* Su correspondiente I.V.A.

Es importante aclarar que se asignaron cantidades específicas a cada uno de estos conceptos, por lo que en caso de no utilizarse alguno de ellos, no debe emplearse para cubrir otros conceptos.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

De esta forma, sólo se considerarán el número de días de trabajo y las noches de hospedaje que se requieran para el viaje.

Como podrá observarse, dentro de los distintos conceptos que integran la tarifa, no incluye el costo del transporte, ya sea aéreo o terrestre entre una ciudad y otra.

*c) DE LA OBTENCION DE ANTICIPOS:*

Para la realización de los viajes, la compañía otorgará anticipos estrictamente apegados a las tarifas vigentes y al número de días de trabajo y noches de hospedaje que requieran para el viaje.

*d) DE LA COMPROBACIÓN:*

Es importante efectuar dentro de los siguientes quince días a la realización del viaje, la comprobación del anticipo otorgado, realizando los ajustes que procedan.

Es conveniente aclarar que, de no llevarse a cabo dentro del plazo fijado, se procederá a descontar por nómina el anticipo otorgado.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**ANEXO 1:****CUOTA DIARIA DE VIATICOS**

| <b>NIVEL 1: Director General</b> |          |          |          |          |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                                  | ZONA "A" | ZONA "B" | ZONA "C" | ZONA "D" |
| HOSPEDAJE                        | 21 S.M.  | 19 S.M.  | 17 S.M.  | 15 S.M.  |
| GASTOS GENERALES                 | 13 S.M.  | 12 S.M.  | 10 S.M.  | 10 S.M.  |

| <b>NIVEL 2: Gerentes.</b> |          |          |          |          |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                           | ZONA "A" | ZONA "B" | ZONA "C" | ZONA "D" |
| HOSPEDAJE                 | 16 S.M.  | 14 S.M.  | 12 S.M.  | 12 S.M.  |
| GASTOS GENERALES          | 11 S.M.  | 10 S.M.  | 10 S.M.  | 9 S.M.   |

| <b>NIVEL 3: Técnicos</b> |          |          |          |          |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                          | ZONA "A" | ZONA "B" | ZONA "C" | ZONA "D" |
| HOSPEDAJE                | 16 S.M.  | 14 S.M.  | 12 S.M.  | 12 S.M.  |
| GASTOS GENERALES         | 10 S.M.  | 9 S.M.   | 9 S.M.   | 8 S.M.   |

S.M.: Salario Mínimo en el Distrito Federal

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

CLASIFICACION DE CIUDADES POR ZONAS, PARA EFECTOS DE VIATICOS

| CIUDADES               | ZONA | CIUDADES          | ZONA | CIUDADES                | ZONA |
|------------------------|------|-------------------|------|-------------------------|------|
| <u>AGUASCALIENTES</u>  |      | <u>MICHOACAN</u>  |      | <u>VERACRUZ</u>         |      |
| TODAS                  | D    | TODAS             | D    | MTZ. DE LA TORRE        | C    |
|                        |      |                   |      | COATZACOALCOS           | C    |
| <u>BAJA CALIF. NTE</u> |      | <u>MORELOS</u>    |      | POZA RICA               | C    |
| ENSENADA               | A    | CUERNAVACA        | B    | TUXPAN                  | C    |
| MEXICALI               | A    | OTRAS             | D    | MINATITLAN              | C    |
| TJUANA                 | A    |                   |      | VERACRUZ                | C    |
| OTRAS                  | C    | <u>NAYARIT</u>    |      | JALAPA                  | C    |
|                        |      | TEPIC             | D    | OTRAS                   | D    |
| <u>BAJA CALIF. SUR</u> |      | OTRAS             | D    |                         |      |
| LA PAZ                 | A    |                   |      | <u>YUCATAN</u>          |      |
| OTRAS                  | C    | <u>NUEVO LEON</u> |      | MERIDA                  | B    |
|                        |      | MONTERREY         | A    | OTRAS                   | D    |
| <u>CAMPECHE</u>        |      | OTRAS             | C    |                         |      |
| CAMPECHE               | C    |                   |      | <u>ZACATECAS</u>        |      |
| CD. DEL CARMEN         | D    | <u>OAXACA</u>     |      | TODAS                   | D    |
| OTRAS                  | D    | OAXACA            | C    |                         |      |
|                        |      | SALINA CRUZ       | C    | <u>CHIHUAHUA</u>        |      |
| <u>COAHUILA</u>        |      | OTRAS             | D    | CD. JUAREZ              | A    |
| ACUÑA                  | C    |                   |      | CHICHUAHUA              | C    |
| MUZQUIZ                | C    | <u>SINALOA</u>    |      | DELICIAS                | C    |
| PIEDRAS NEGRAS         | C    | MAZATLAN          | C    | OTRAS                   | D    |
| SABINAS                | C    | CULIACAN          | C    |                         |      |
| MONCLOVA               | C    | LOS MOCHIS        | D    | <u>DISTRITO FEDERAL</u> |      |
| TORREON                | C    | OTRAS             | D    | DISTRITO FEDERAL        | B    |
| SALTILLO               | C    |                   |      |                         |      |
| OTRAS                  | D    | <u>SONORA</u>     |      | <u>DURANGO</u>          |      |
|                        |      | NOGALES           | B    | DURANGO                 | C    |
| <u>CHIAPAS</u>         |      | HERMOSILLO        | C    | GOMEZ PALACIOS          | C    |
| TAPACHULA              | C    | AGUA PRIETA       | C    | OTRAS                   | D    |
| TUXTLA GTEZ            | C    | CD. OBREGON       | C    |                         |      |
| SN. CRISTOBAL DE       |      | OTRAS             | D    | <u>GUANAJUATO</u>       |      |
| DE LAS CASAS           | C    |                   |      | GUANAJUATO              | D    |
| OTRAS                  | D    | <u>TABASCO</u>    |      | LEON                    | B    |
|                        |      | VILLAHERMOSA      | A    | OTRAS                   | D    |
| <u>GUERRERO</u>        |      | COMALCALCO        | B    |                         |      |
| ACAPULCO               | A    | OTRAS             | C    | <u>PUEBLA</u>           |      |
| ZIHUATANEJO            | B    |                   |      | PUEBLA                  | B    |
| OTRAS                  | D    | <u>TAMAULIPAS</u> |      | OTRAS                   | D    |
|                        |      | MATAMOROS         | B    |                         |      |
| <u>HIDALGO</u>         |      | NVO. LAREDO       | A    | <u>QUERETARO</u>        |      |
| PACHUCA                | D    | REYNOSA           | B    | QUERETARO               | D    |
| OTRAS                  | D    | TAMPICO           | B    | OTRAS                   | D    |
|                        |      | CD. VICTORIA      | C    |                         |      |
| <u>JALISCO</u>         |      | OTRAS             | D    | <u>QUINTANA ROO</u>     |      |
| GUADALAJARA            | A    |                   |      | CANCUN                  | A    |
| PTO. VALLARTA          | B    | <u>TLAXCALA</u>   |      | COZUMEL                 | A    |
|                        |      | TLAXCALA          | D    | ISLA MUJERES            | B    |
| <u>MEXICO</u>          |      | OTRAS             | D    | OTRAS                   | D    |
| TOLUCA                 | C    |                   |      | <u>SAN LUIS POTOSI</u>  |      |
| OTRAS                  | D    |                   |      | SAN LUIS POTOSI         | C    |
|                        |      |                   |      | OTRAS                   | D    |

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**Expedición de cheques:****CONCEPTO:**

Entenderemos por "expedición de cheque", el proceso que debe seguirse para el pago de las obligaciones cumpliendo con el trámite administrativo hasta entregar el cheque al beneficiario y reportarlo a contabilidad.

**PROPOSITO:**

Establecer y difundir las políticas y procedimientos para la autorización y pago de erogaciones a través de la "expedición de cheques".

**ALCANCE:**

Todas las áreas que en la realización de sus actividades requieran de la expedición de cheques para el pago de erogaciones.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**POLITICAS:****\* Solicitud de gastos de viaje:**

Deberá ser utilizada exclusivamente cuando se otorguen anticipos para gastos de viaje.

**\* Solicitud de expedición de cheque:**

Deberá ser utilizada por todas las áreas que requieran la expedición de cheques, que generalmente serán aplicados para el pago de gastos.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**DE LA EXPEDICION:**

A) Todos los cheques serán nominativos, nunca al portador, es decir, deberán contener el nombre completo (apellido paterno, materno y nombre) en caso de ser a favor de personas físicas y en el caso de ser a favor de personas morales deberán contener la denominación o razón social completa.

B) Para efectos de protección, al momento de expedir el cheque deberán escribirse dos asteriscos antes y dos después del nombre del beneficiario.

C) Cada cheque deberá tener invariablemente la fecha de expedición y en la esquina superior izquierda el número de reembolso en el que se reportará a contabilidad.

**DE LA ELABORACION:**

\* Toda solicitud de expedición de cheque deberá ser requisitada sin tachaduras ni enmendaduras.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**DE LA AUTORIZACION:**

A) Todas las solicitudes de expedición de cheques, notas y gastos de viaje, deberán ser autorizadas de acuerdo a los conceptos y límites del catálogo de autorizaciones.

B) Nunca podrá ser autorizado un cheque por el beneficiario

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**DE LOS COMPROBANTES:**

A) Deberán anexarse los comprobantes por el importe marcado en la solicitud de expedición.

B) Todas las notas, facturas o recibos de honorarios deberán cumplir con los siguientes requisitos fiscales:

- Nombre, denominación o razón social
- Domicilio fiscal y clave e impresión de cédula fiscal
- Número de folio, lugar y fecha de expedición
- Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio.
- Precio unitario y valor total con número y letra
- Expresar por separado el importe del impuesto al valor agregado.
- Los recibos de honorarios además de cumplir con todo lo anterior deben de:

\* Ser firmados por quien los expide

\* Considerar el desglose y retención el I. S.R.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

- En el caso especial de notas de comida, gasolina y reparación y mantenimiento del automóvil deberán anotar al reverso los siguientes datos:

\* Notas de comida: el nombre de la(s) persona(s) que efectuaron el consumo, así como el motivo del gasto

\* Notas de gasolina: nombre del usuario del auto, placas del automóvil y kilometraje.

\* Notas de reparación de automóvil: placas del automóvil, nombre y clave del usuario, así como el area a la que pertenece.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**DE LA FIRMA DE CHEQUES:**

Los cheques deberán ser firmados solamente por las personas que tengan registrada su firma en el banco, y para tal efecto el área de contabilidad proporcionará una copia de las tarjetas de registro de firmas de las personas ante el banco.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**B) Recepción, administración y control de los valores:**

**OBJETIVO:**

Obtener los recursos financieros necesarios para cumplir con las obligaciones, de tal manera que el flujo de efectivo diario solvete el fondeo de las chequeras e invertir el remanente en los diversos instrumentos financieros.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**POLITICAS:**

1. Todo valor deberá depositarse el mismo día en que se recibe
2. Todos los ingresos, deberán estar foliados y se deberán usar consecutivamente.
3. Sólo se recibirán cheques nominativos.
4. Todo cheque recibido, deberá indicar al reverso el número de factura a liquidarse, o cuando sean por otros conceptos, deberán indicarse éstos y solicitar nombre, dirección y/o identificación de la persona que entrega el cheque.
5. No se cambiarán cheques personales por efectivo

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

6. Será responsabilidad del supervisor, el cerciorarse de que todos y cada uno de los ingresos, estén reflejados en el corte de caja.

7. Constantemente el supervisor, deberá efectuar arqueo de caja, en caso de sobrante o faltante; se deberá proceder en contra de la persona responsable.

8. Deberán delimitarse clara y expresamente las labores de las personas que manejan valores, evitando que tengan intervención en funciones tanto de custodia, como de autorización y registro.

9. Todo el personal que esté relacionado con el manejo de fondos y valores deberá estar cubierto por una fianza, de acuerdo a sus responsabilidades.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**COMPRAS:****MISION:**

Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado, para que la empresa brinde un servicio excelente y consolide sus metas.

**OBJETIVOS:**

1. Mantener la continuidad de abastecimiento de las materias primas.
2. Realizar las compras con la inversión mínima en existencias de materiales, compatible con la seguridad y el provecho económico.
3. Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
4. Procurar las materias primas a los precios más bajos posibles, y de acuerdo con la calidad requerida.
5. Controlar el flujo de dinero, ya que las compras representan una inversión.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

AREAS DE RESPONSABILIDAD:

- A) Planeación de las compras.
- B) Control de inventarios.
- C) Realización de las compras.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**A) Planeación de las compras:****± Objetivo:**

Obtener materias primas al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado.

Por precio adecuado se entiende aquel que involucre los siguientes factores:

- \* Costo del material
- \* Costo de mano de obra
- \* Costos indirectos (p. ejemplo el transporte)
- \* Condiciones del mercado

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

|  |                          |                                  |
|--|--------------------------|----------------------------------|
| <b>TITULO</b><br>MANUAL DE<br>ORGANIZACIÓN | <b>CODIGO</b><br><br>MOZ | <b>FECHA</b><br><br>16 ENERO '95 |
|--|--------------------------|----------------------------------|

Las compras en una empresa se planean de acuerdo a su uso e importancia, dividiéndose de esta manera en:

- a) Artículos indispensables (materias primas)
  
- b) Artículo de consumo directo como mobiliario y equipo de oficina.
  
- c) Artículos de consumo esporádico o con fines muy particulares.

Compras deberá centrarse en la adquisición de las materias primas necesarias, acátándose a los presupuestos establecidos para tal fin.

|          |        |           |        |
|----------|--------|-----------|--------|
| ELABORÓ: | FIRMA: | AUTORIZÓ: | FIRMA: |
|----------|--------|-----------|--------|

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**B) Control de inventarios:**

± Objetivo:

Determinar cuándo es necesario reponer existencias de materias primas.

El método de control de inventarios a utilizarse será por medio de stocks mínimos. Estos stocks se determinarán según el movimiento mensual de cada artículo en particular, y las existencias se verificarán a través del sistema de cómputo de manera quincenal; para en caso de acercarse al stock establecido realizar una requisición de compra al proveedor.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**C) Realización de las compras:**+ Objetivos:

1. Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios necesarios a la empresa.
2. Entrevistar a los proveedores o sus representantes
3. Efectuar visitas a las instalaciones de los proveedores
4. Cotizar los precios, puntos de entrega, transporte, etc.
5. Escoger el proveedor que más convenga a los intereses de la compañía y efectuar la adjudicación de pedido
6. Negociar los tratos necesarios en caso de rechazos y ajustes

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

7. Vender los desechos, sobrantes y artículos en desuso.

8. Actuar de acuerdo con las políticas gubernamentales.

9. Acatarse a los presupuestos de cada obra.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
18 ENERO '95

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS:

- 1.- Se reciben las requisiciones, debidamente autorizadas
- 2.- Se localizan a los proveedores que pueden tener la mercancía requerida
- 3.- Se solicitan 3 cotizaciones como mínimo por vía telefónica, por correo, o a través de mensajero.
- 4.- Se elabora una tabla comparativa de las cotizaciones presentadas por los proveedores
- 5.- Se negocian las condiciones de pago, de entrega, el precio, la calidad, etc. de las mercancías.
- 6.- Se elabora orden de compra, al proveedor que ofrezca las mejores condiciones.
- 7.- Se reciben las mercancías en el departamento de almacén
- 8.- Se realiza una comprobación exacta de las mercancías recibidas con la orden de compra.
- 9.- Se deben presentar al departamento de contabilidad todos los documentos inherentes a la orden de compra (factura, orden de compra, acuse de recibo, etc.)
- 10.- Se determina el punto de recompra, a través del control de inventarios.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

POLITICAS:

1. Todas las solicitudes de compras, deberán estar autorizadas por el encargado del área.
2. Todas las compras superiores a los N\$50,000.00 (cincuenta mil nuevos pesos 00/100 M.N.) deberán estar autorizadas por el Director
3. Deberá existir un catálogo de proveedores autorizados.
4. Todas las compras deberán estar soportadas con las cotizaciones efectuadas (3 por lo menos) dejando evidencia de éstas.
5. Las compras fuera de presupuesto, especiales o de activos fijos, deberán estar debidamente autorizadas por el Director.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

6. Las requisiciones deberán describir claramente las especificaciones y la fecha en que se requieran los materiales.
7. Todos los pedidos, deberán recibirse en almacén, quien verificará que la cantidad, calidad y estado físico concuerden con el pedido correspondiente. En caso de que la recepción de los bienes sea en otra ubicación, se deberá enviar copia del pedido para que se verifique la cantidad, calidad y estado físico.
8. La persona que efectúa los convenios con los proveedores, deberá ser distinta de la persona que autoriza el pedido.
9. El departamento de compras, se reserva el derecho exclusivo, para objetar la calidad y tipo de materiales, a fin de proteger los intereses de la empresa.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**VENTAS:****MISION:**

Asegurar el funcionamiento eficiente del departamento de ventas y el máximo de satisfacción en el trabajo para el personal que labora en esta area.

**OBJETIVOS DE VENTA:**

- 1.- Metas de ventas por producto.
- 2.- Metas de ventas por territorio.
- 3.- Metas de ventas por clientes clave.

**ELABORÓ:****FIRMA:****AUTORIZÓ:****FIRMA:**

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

1. De mercadeo

2. Financieras

3. De planeación.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**1.-De mercadeo:****Objetivos:**

- a) Revisar las tendencias del mercado, actividades de la competencia y datos generales del mercado, a través de encuestas semestrales a los clientes principales.
- b) Desarrollar y actualizar todas las actividades de publicidad y promocionales, así como la literatura de producto.
- c) Mantener un servicio al cliente con respecto a la administración de ventas, existencias para su distribución e inventario de refacciones, con relación a las predicciones de ventas.

Este servicio se medirá bimestralmente a través de pequeñas encuestas a los clientes, después de haber realizado su última compra.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**2.- Financieras:**Objetivos:

- a) Mantener bajo estricta supervisión todas las contribuciones de costo/ganancia.
  
- b) Llevar un informe de vigilancia de las tendencias en costos.
  
- c) Deshacerse de los productos no redituables

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**3.- Planeación:**Objetivos:

- a) Elaboración de predicciones de ventas bimestrales por producto y por territorio.
  
- b) Comparación de las predicciones contra lo real, para mejorar los estimados de los bimestres posteriores.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

POLITICAS DE VENTAS:

1. A toda orden de pedido se le deberá asignar un número de folio
2. Los números de folio asignados, deberán ser en forma consecutiva y se deberá llevar un registro de todos ellos.
3. Para la elaboración de facturas se deberá llenar el formato de "entrega de mercancía", firmado de recibido por el cliente. Este formato deberá anexarse en el expediente del cliente junto con la copia de la factura correspondiente.
4. Las facturas deberán elaborarse únicamente a través de un sistema de cómputo
5. Cada factura deberá de contar con original y tres copias, distribuyendose de la siguiente manera:
  - Original - Cliente
  - Copia 1 - Contabilidad
  - Copia 2 - Consecutivo de facturas
  - Copia 3 - Expediente del cliente.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

## CONTROL INTERNO.

### OBJETIVO GENERAL:

La existencia del Control Interno, no se demuestra sólo con medidas particulares en la operación, sino que debe conllevar una serie de elementos a cumplir para que éste se pueda dar.

Dichos elementos son: La organización, los procedimientos, políticas, su adecuada planeación y cumplimiento, los requisitos propios de la contratación de personal su capacitación y la supervisión continua, los cuales en forma conjunta hacen del Control Interno el instrumento por el cual la dirección obtiene información adecuada, protege su patrimonio y mejora su eficiencia de operación.

A continuación se describen los puntos básicos que se deben cumplir para garantizar entre otros aspectos, la solidez de nuestra estructura, recordando que los supervisores de cada Area, son los responsables de promoverlos y verificar que se estén llevando a cabo.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**A) Egresos:**

1. Al firmar una orden de pago, es fundamental que el funcionario verifique que la erogación es procedente y que está respaldada por la documentación requerida.
2. Toda orden de pago, deberá ser autorizada con firma y nombre de puño y letra del funcionario correspondiente
3. La autorización de una orden de pago, se deberá hacer en la papelería que se ha diseñado para tal fin.
4. Para toda solicitud de expedición de cheque, deberá elaborarse el contra-recibo correspondiente, el cual se entregará al beneficiario.
5. Deberá existir un catálogo de firmas actualizado y con límites de autorización

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

6. Al expedirse un cheque, se deberá verificar que la orden de pago esté autorizada por el funcionario correspondiente, de acuerdo con el catálogo de firmas y autorizaciones elaboradas para tal fin. No deberá expedirse si carece de la orden de pago o no está autorizada debidamente.

7. Al firmar un cheque se deberá invariablemente verificar que esté respaldado por los comprobantes correspondientes y que la orden de pago se encuentre debidamente autorizada. Por principios de control, la persona que firma el cheque, no podrá ser la que autorice la orden de pago o viceversa.

8. Todo cheque deberá imprimirse a través de computadora, o en máquina de escribir. En caso de elaborarse el cheque en esta última, deberá de ponerse el sello para abono en cuenta del beneficiario

9. Al hacer entrega de cualquier pago, se deberá solicitar identificación oficial de la persona que lo recibe y anotar sus datos en la póliza de cheque.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

10. Todas las cuentas bancarias, deberán tener firmas mancomunadas.
11. La guarda y custodia de la chequera y de los cheques expedidos, deberá estar concentrada en una persona, la cual será responsable de su control. Para mayor seguridad deberán ser guardados en caja fuerte.
12. Se deberá evitar enviar cheques por correo.
13. Queda prohibido dejar cheques firmados en blanco
14. Se deberá solicitar la revocación de cheques entregados no cobrados con más de tres meses de expedidos.
15. Se deberá tramitar la cancelación de cheques elaborados y que después de transcurridos 15 días no hayan sido recogidos por sus beneficiarios.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**B) Fondo fijo de caja chica**

1. Deberá existir un responsable del fondo, cuya obligación principal será la de vigilar su correcto uso y administración.
2. La persona que maneje el fondo, deberá estar afianzada y firmar una responsiva, la cual deberá actualizarse periódicamente.
3. El fondo deberá ser utilizado únicamente para los fines que le dieron origen, no podrá ser utilizado para realizar operaciones personales como cambio de cheques por efectivo, préstamos personales, anticipos a cuenta de sueldo, etc.
4. Los comprobantes deberán reunir los requisitos fiscales.
5. La reposición, deberá ser periódica a fin de que siempre se cuente con disposición de efectivo de fondos.
6. El supervisor deberá efectuar arqueos periódicamente.
7. Únicamente se podrán manejar como conceptos de caja chica montos inferiores a los N\$100.00.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**C) Anticipos por comprobar:**

1. Sólo se otorgarán anticipos, por aquellos conceptos que por su naturaleza se hacen estrictamente necesarios y de acuerdo a los señalados en políticas.
2. En todos los casos, los anticipos deberán tramitarse a nombre de la persona que vende el bien, presta el servicio o del empleado que realizarán los gastos, nunca a nombre de un tercero.
3. El anticipo, deberá estar autorizado por el funcionario correspondiente, de acuerdo con el catálogo de firmas.
4. La autorización del anticipo, deberá ser con firma y nombre de puño y letra del funcionario correspondiente.
5. Los comprobantes que respalden el anticipo, deberán ser entregados a Contabilidad debidamente autorizados y en el período oportuno (máximo 15 días después contados a partir de la fecha en que se solicitó el anticipo).
6. Los comprobantes que respalden el anticipo, deberán cumplir con todos los requisitos fiscales.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

7. Un anticipo, no podrá ser comprobado en efectivo o con documentos (facturas, comprobantes, etc.) que describan un concepto diferente por el cual se dió la autorización.

8. En caso de que un anticipo no sea utilizado, deberá entregarse el cheque inmediatamente a Contabilidad para su ingreso.

9. En caso de que existan sobrantes por anticipos, deberán ingresarse en caja dentro de los 3 días siguientes a la terminación del evento , actividad u operación que lo originó.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

|  |                      |                              |
|--|----------------------|------------------------------|
| <b>TITULO</b><br>MANUAL DE<br>ORGANIZACIÓN | <b>CODIGO</b><br>MOZ | <b>FECHA</b><br>16 ENERO '95 |
|--|----------------------|------------------------------|

**D) Gastos generales:**

1. Todo gasto deberá ser considerado como indispensable y deberá estar relacionado con el giro de la empresa.
2. Todos los cheques por concepto de gastos, deberán tramitarse a nombre de la persona que vende el bien, presta el servicio, o del empleado o funcionario que realiza los gastos, nunca a nombre de un tercero.
3. Todos los gastos, deberán estar autorizados por el funcionario correspondiente, de acuerdo con el catálogo de firmas.
4. Al autorizar un gasto, se deberá verificar que la erogación es procedente y que está respaldada por la documentación correspondiente.
5. La autorización de gastos, deberá ser con firma y nombre de puño y letra del funcionario correspondiente, al igual que las facturas que los respaldan.

|          |        |           |        |
|----------|--------|-----------|--------|
| ELABORÓ: | FIRMA: | AUTORIZÓ: | FIRMA: |
|----------|--------|-----------|--------|

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

6. Al autorizar un gasto, deberán cerciorarse de que se recibió el bien, que el servicio fue proporcionado o que el gasto realmente se efectuó.

7. Un gasto no podrá ser comprobado con documentos (facturas, comprobantes, etc. ) que describan un concepto diferente por el cual se está dando la autorización.

8. La persona que realice el gasto, no podrá ser la misma que lo autorice.

9. Los comprobantes que respalden el gasto, deberán cumplir con todos los requisitos fiscales.

10. A todas las notas y facturas se les deberá poner el sello de pagado o cancelar con perforadora de documentos, una vez que ya se tramitó el cheque.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '96

**E) Control de entrega de nómina**

1. Por seguridad, se deberá promover con el personal el uso de cuenta de cheques, para evitar así el manejo de efectivo.
2. Todos los recibos correspondientes a la nómina deberán ser entregados a una persona responsable de dicha actividad.
3. El responsable, deberá entregar el pago sólo al empleado que corresponda recabando firma de recibido, en caso de ausencia de éste, sólo se entregará a otra persona si cuenta con carta poder firmada por el empleado.
4. En caso de haberse recibido la nómina de algún empleado dado de baja, se deberá ingresar inmediatamente a caja y dar aviso a contabilidad para que se excluya del sistema de nómina.
5. El responsable de entre la nómina deberá entregar a caja el mismo día los recibos firmados por el persona, así como aquellos recibos o efectivo no entregados, indicando las causas.
6. Deberá existir sólo un responsable encargado de entregar la nómina.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**F) Control de activos:**

1. Se deberá contar con un inventario actualizado del equipo de oficina y cómputo con el que se cuenta.
2. Deberá existir autorización por escrito del funcionario correspondiente para la salidas por cualquier concepto del equipo que esté bajo su responsabilidad y solicitar firma, nombre y puesto de la persona a quien se le entrega.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '96

**G) Control de formas y archivos:**

1. Todas aquellas formas que impliquen un valor tácito como son los vales de gasolina, de refacciones, contra-recibos, etc., deberán estar bajo la custodia de una persona y estarán guardados para mayor seguridad en caja fuerte.
2. Todas las formas que estén foliadas, deberán estrictamente usarse en orden consecutivo y en caso de cancelación de algunas de ellas, se pondrá el sello inmediatamente
3. Se deberá tener control de inventarios de todas aquellas formas y papelería indispensable para la realización del trabajo y así evitar atrasos en éste.
4. El acceso a los archivos de la compañía deberá estar restringido para personal ajeno.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

**COBRANZA:****OBJETIVO GENERAL:**

Garantizar la solvencia financiera de la empresa.

**AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

- 1) Realizar un reporte de cobranza diaria.
- 2) Custodia de los cheques en garantía y del dinero en efectivo cobrado.
- 3) Efectuar cobros de créditos vencidos.
- 4) Atención a clientes en aclaraciones de saldos.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

**CODIGO**  
MOZ

**FECHA**  
16 ENERO '95

**POLÍTICAS:**

1) Las condiciones de venta son:

- a) Contado
- b) A 15 días fecha factura

2) Para el otorgamiento de 15 días de crédito, se debe solicitar al cliente:

- \* Un cheque que ampare el monto de la mercancía en cada ocasión que se venda.

3) La retención del crédito será:

- \* Cuando se muestre un atraso en la cuenta del cliente mayor a 1 mes, sin dar aviso a la Dirección.
- \* Cuando se pague todo lo atrasado, se podrá proceder a la reactivación del crédito previa autorización.

4) Cancelación del crédito:

- \* Cuando se tenga de manera continúa la devolución de cheques.
- \* Cuando la retención del crédito se realice en forma repetida.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**TITULO**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN**CODIGO**

MOZ

**FECHA**

16 ENERO '95

## 5) Proceso de pago de clientes:

- a) Identificación del número de cliente.
- b) Impresión de su estado de cuenta.
- c) Verificación de cuál o cuáles facturas se pagarán.
- d) Entrega de la(s) factura(s) originales pagada(s).
- e) Anotación al reverso del cheque el número de factura pagada.
- f) Realización de la ficha de depósito bancaria, anotando al reverso de esta, el número de facturas que se cubren.
- g) Con base a la ficha de depósito, realizar el pago en el programa de cómputo, anotando en la ficha, el folio que otorgue la computadora.
- h) Entregar a contabilidad los comprobantes de los depósitos.

ELABORÓ:

FIRMA:

AUTORIZÓ:

FIRMA:

**Conclusiones.**

## Conclusiones

1. La Auditoría Administrativa es un revisión detallada de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Es una herramienta de control y evaluación considerada para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

2. Para un examen y evaluación del proceso administrativo, se requiere de una Auditoría Administrativa con enfoque procesal, entendiéndose por este el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral.

3. El objetivo de la Auditoría Administrativa es descubrir deficiencias o irregularidades en las partes examinadas y proponer soluciones que mejoren la eficiencia y productividad de las operaciones, a través de controles efectivos.

4. Es importante que exista una coordinación entre todas las fases del proceso administrativo, como son: planeación, organización, dirección y control

5. Para que exista una buena planeación es importante la fijación de objetivos, desarrollo de políticas, establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

6. La organización consiste en llevar a cabo los objetivos fijados en la fase de planeación, de esta manera los planes tienen un significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo, y dispone quien debe desempeñarlos para que se alcancen eficientemente las metas.

7. La Dirección es la integración de todos los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales; es en este sentido donde se relaciona el liderazgo, ya que el administrador debe ser un líder que haga sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspirando a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles como contribuye su trabajo a la realización de metas nobles. El líder logra el desarrollo permanente de la potencialidad humana, la cual es infinita.

8. Una vez que se ha realizado una buena planeación, con una adecuada organización y una eficiente dirección, es necesario establecer un control efectivo, es decir un conjunto de actividades encaminadas a verificar, regular, medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos; y constatar la adhesión a la políticas prescritas por la dirección.

9. El sistema de administración por objetivos es un proceso a través del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, identifican sus metas comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la organización y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

10. Es importante que la empresa "X" tenga bien definidas sus metas globales como son:

- a) Mantener el liderazgo en el mercado.
- b) Garantizar la solvencia financiera de la empresa.

- c) Obtener una imagen que refleje seriedad institucional.
- d) Permanencia.
- e) Proporcionar utilidades justas a sus accionistas
- f) Acrecentar ventajas competitivas (en los servicios) en los planes de crecimiento.
- g) Identificar nuevos segmentos de mercado con alto potencial, e incursionar en ellos.
- h) Aprovechar la sinergia de la internacionalización para ser más competitivos y penetrar en nuevos mercados.

Se debe establecer una estructura organizacional en la cual se finquen áreas de responsabilidad en cada función e indicadores estratégicos que permitan al empresario evaluar si esto se está llevando a cabo correctamente.

11. Se debe involucrar a los empleados, en el establecimiento de metas porque así ellos mismos tienden a buscar un mejoramiento de su actuación anterior, además de que esto les permitirá conocer los objetivos de cada área para contribuir a la realización de las metas globales.

12. Se recomienda en el establecimiento del sistema de administración por objetivos, reducir a números todo lo que sea cuantificable y de ser esto imposible, preparar descripciones verbales de las condiciones ideales y las variaciones permitidas

13. Para poder evaluar los resultados del sistema de administración por objetivos, es necesario que las metas no sean vagas, sino que se formulen específicamente y que impliquen un grado de aceptación del riesgo personal que suponen. De esta manera los compromisos son más tangibles.

**Bibliografia.**

### **Investigación bibliográfica:**

- Ackoff, Russell L.  
**Un concepto de planeación de empresas.**  
Ed. Limusa.  
México, D.F. Edición de agosto de 1988.  
157 Páginas.
- Cervantes Abreu Salvador  
**Dinámica de la Auditoría administrativa**  
ECASA.  
México D.F. 2a. edición 1986  
167 Páginas.
- Cruz Mecinas Leonel  
**Principios Generales de Compras**  
Ed. CECSA.  
México D.F. Febrero de 1986.  
102 Páginas.
- Fenton John  
**De la "A" a la "Z" en la dirección de ventas**  
Ed. Ventura.  
México, D.F. 1992.  
131 Páginas.
- Fernández Arena José Antonio  
**La Auditoría administrativa. Texto básico**  
Ed. Diana.  
México, D.F. Edición de Febrero de 1993  
227 Páginas
- Grados Espinosa, Jaime A.  
**Inducción Reclutamiento y Selección.**  
Ed. El manual moderno, S.A. de C.V.  
México, D.F. Edición del 21 de enero de 1992.  
563 Páginas.

Leonard William P.  
**Auditoría administrativa.**  
Ed. Diana.  
México, D.F. Edición marzo de 1987  
315 Páginas.

Mercado H. Salvador  
**Compras. Principios y Aplicaciones**  
Ed. Noriega Limusa  
México D.F. 8 de Abril de 1991  
129 Páginas

Odiorne George S.  
**Administración por objetivos.**  
Ed. Limusa  
México, D.F. Ed. 6 de marzo de 1984  
220 Páginas.

Reyes Ponce Agustín  
**El análisis de puestos**  
Ed. Noriega Limusa  
México, D.F. Edición 1991.  
94 Páginas.

Robbins Stephen P.  
**Administración Teoría y Práctica**  
México, D.F. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.  
Edición de 1991.  
560 Páginas.

Rodríguez Valencia Joaquín  
**Sinopsis de Auditoría administrativa**  
Ed. Trillas.  
México, D.F. Edición de octubre de 1993.  
297 Páginas.

Santillana González J. T.  
**Conoce las auditorías**  
ECASA.  
México, D.F. 5a. edición. 1992  
431 Páginas.

Stoner James A.F. y Wankel Charles  
**Administración**  
Ed. Prentice Hall.  
México, D.F. 3a. edición. 1990.  
826 Páginas.

*Tesis*  
*SeleccionadaS*

MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34

MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90