

A continuación se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio de la operación en las diferentes áreas de la empresa.

De acuerdo al autor del libro Auditoría Administrativa, Alfonso Amador Sotomayor, se presentan los siguientes conceptos:

## Administración y Finanzas

La administración y las finanzas son funciones administrativas, cuyas actividades muchas veces se realizan en las organizaciones de manera separada, pero para efectos de esta exposición se tratarán de manera integrada, es decir, como si formaran parte de una misma área. La administración hace referencia a la coordinación y utilización eficiente de recursos, mientras que las finanzas buscan la optimización de las diferentes decisiones de inversión y las relativas al financiamiento, con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas, en el caso del sector privado, y de lograr el equilibrio, cuando se trata del sector público. Las finanzas tienen relación con la contabilidad y la economía. El objetivo general de la auditoría de administración y finanzas es examinar ambas funciones en la operación general de la organización, para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y el grado de control con el que opera, así como el adecuado manejo de los recursos financieros. Dentro de la función de administración y finanzas se tienen presentes los objetivos básicos de la organización, tales como permanencia, rentabilidad, riesgo, crecimiento y contribución social. A continuación se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio de la operación administrativa y financiera de la empresa.

## Organización

1. Existencia de un manual de organización que norme la actuación en la empresa, el cual debe estar aprobado, en uso y ampliamente difundido.
2. Clarificación de los niveles de autoridad.
3. La existencia de los formatos de descripción de puestos y el conocimiento de estos por parte de los interesados.

## Participación en comités

4. Operación de los comités internos constituidos para el apoyo administrativo general.

## Objetivos

5. Definición y conocimiento de los objetivos de la organización, así como de los planes generales y particulares a corto, mediano y largo plazo enfocados en ese sentido.

## Aspectos específicos

6. Efectividad y observancia de las políticas, reglamentos y prácticas de trabajo, así como la realización de adecuaciones periódicas a estas en caso de ameritarse.
7. Establecimiento y funcionamiento de canales de comunicación que faciliten la transmisión y recepción de mensajes de manera clara, directa y rápida.
8. Funcionamiento de los sistemas administrativos, respecto a los cuales se debe tomar en cuenta la opinión del usuario y considerar la contribución final hacia la alta gerencia.

9. Sistema de información gerencial y su aportación a la actividad de los ejecutivos de la organización y la toma de decisiones.
10. Aplicación de acuerdos surgidos de las juntas operativas, así como de las del Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas o Consejo Directivo.
11. Seguimiento periódico de las medidas de seguridad para salvaguardar las instalaciones y el equipo de la organización.
12. Efectividad del sistema de control interno establecido.
13. Elaboración y seguimiento del programa de trabajo general del área y de los específicos, gerenciales o departamentales, a efecto de verificar su avance y cumplimiento.
14. Control del plan presupuestal por medio de informes de actuación y la existencia de una retroalimentación.
15. Selección de las fuentes de financiamiento y negociaciones con la banca del país o internacional.
16. Definición de la administración fiscal en las obligaciones federales, estatales o municipales a las que está sujeta la organización.
17. Políticas y programas establecidos para la administración del egreso.
18. Señalamiento específico de las políticas crediticias que se aplican al cliente.
19. Presentación de estados financieros principales y complementarios, y la observación tanto de políticas y criterios de registro, como de los estados externos o especiales requeridos.
20. Funcionamiento del sistema contable en general y de los elementos que lo integran.
21. Existencia de un programa de calidad total, su avance y funcionamiento.
22. Contribución de las áreas de control interno como apoyo al área.
23. Funcionamiento y calidad de los servicios proporcionados a las demás áreas de la organización.
24. Seguimiento de la planeación financiera-fiscal efectuada por la organización.
25. Funcionamiento del sistema de archivo administrativo de las operaciones celebradas en la organización.

## Recursos Humanos

La función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza este a la organización a la que pertenece. Si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo institucional, funcional, social y personal.

El perfil que debe cubrir el titular de esta área es el siguiente: disposición al trabajo en equipo, facilidad de relacionarse, conocimiento del giro de la organización, conocimientos teóricos y prácticos de la disciplina, disposición para trabajar con base en resultados y bajo presión, identificación plena con la misión y visión de la empresa, y enfatizar en el papel de comunicólogo y conciliador.

En el medio empresarial, público y privado se emplean diversos términos para referirse al área que desempeña esta función, entre ellos el de administración de recursos humanos, dirección de personal, selección y contratación, personal, gerencia de recursos humanos, relaciones laborales, relaciones industriales, desarrollo de personal, dirección de recursos humanos, jefatura de recursos humanos y coordinación de recursos humanos.

La trascendencia de esta función es innegable, ya que en ella se contempla el comportamiento humano, que es impredecible.

El objetivo general de la auditoría de recursos humanos es examinar el área en forma general o específica a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos, tales como: objetivos, políticas, procedimientos, sistemas, reglamentos, contratos, circulares, aspectos legales relativos a la seguridad social, vivienda y ahorro, así como el clima laboral relacionado a la administración del ingreso, desarrollo y separación del personal.

A continuación se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

## Organización

1. Existencia del Manual de organización del área, en donde se contemple el organigrama general y los específicos, niveles, funciones, políticas y, en su caso, los procedimientos.
2. Documento que incluya el análisis, descripción y exposición de puestos.
3. Existencia de un programa del trabajo propio, que esté debidamente calendarizado, así como reportes de su seguimiento.
4. Identificación de las funciones propias del área, así como su normatividad.

## Aspectos específicos

5. Estadística general de la fuerza laboral, que indique áreas, secciones y departamentos, así como categorías.
6. Archivo general de expedientes individuales del personal y la actualización de estos.
7. Diagrama de flujo u otro documento que delimite la normatividad a observar en el abastecimiento, selección y contratación de personal.
8. Existencia de un programa formal de inducción debidamente documentado.
9. Administración del programa de prestaciones sociales para el personal ejecutivo, administrativo, técnico y de servicio.
10. Cumplimiento de los programas de capacitación y adiestramiento en lo concerniente a los aspectos administrativo y legal.

11. Existencia de un contrato colectivo de trabajo, su reglamento, tabulador salarial, administración, interpretación y cumplimiento.
12. Cumplimiento de las disposiciones legales en el reparto de utilidades a los trabajadores.
13. Manual operativo interno que regule las diferentes actividades, entre ellas las de promociones y ascensos.
14. Instrumentación y cumplimiento de los ordenamientos de la seguridad social.
15. Observancia de los lineamientos legales para la vivienda de los trabajadores y el seguro para el retiro.
16. Instructivo de operación para el manejo y administración de compensaciones.
17. Reglamentación y difusión de los requisitos para obtener incentivos y mejorar la productividad.

Organización	Funcionalidad	Evaluación	Tabla 8.4 Puntos Centrales a Examinar en Recursos Humanos
Manuales	Desarrollo del Proceso	Control	
Niveles y Funciones	Indicadores de Actuación	Normatividad	
Administración Legal Ética	Identificación de Actividades	Desempeño	

18. Existencia de una estructura salarial y su aplicación conducente.
19. Instrumentación implementada para evaluar el desempeño.
20. Programas de reconocimiento a las innovaciones presentadas por el personal para la mejora, simplificación o creación de productos, servicios, procedimientos o prácticas de trabajo.
21. Establecimiento de mecanismos para el cómputo adecuado y confiable de la asistencia del personal.
22. Estudios de mercado de mano de obra calificada a efecto de valorar la potencialidad de su requerimiento.
23. Programa preventivo de seguridad en las instalaciones de la organización.
24. Existencia de un área jurídica de apoyo interna o externa.
25. Existencia de un canal para presentar y escuchar mejoras relativas a las condiciones de trabajo.

Los puntos centrales a examinar en la función de recursos humanos se presentan en la tabla 8.4. La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## Operaciones / Producción

En el ambiente fabril y de servicio, la operación tiene un lugar primordial, ya que la actividad de transformación de insumos para obtener un producto o servicio se basa en lineamientos normativos que deben observarse para cuidar las especificaciones y la calidad integral.

El término operaciones, hoy en día, es la acepción técnica generalmente aceptada en el medio organizacional para describir lo que anteriormente se conocía como producción.

Aunque se ha llegado a afirmar que las dos funciones básicas de una organización son precisamente la de operaciones y la de mercadotecnia, dentro del proceso de actividades que necesariamente se deben realizar para producir bienes y servicios con alta calidad, competitivos, y de costo y precio razonables, todas las funciones adquieren igual importancia, porque si faltara una de ellas esto no se lograría.

El objetivo general de la auditoría de operaciones es examinar el funcionamiento general de las operaciones para corroborar su efectividad en cuanto a sistematización y control, así como en lo correspondiente a las actividades analíticas inherentes, entre las cuales se encuentran las relativas al diseño y funcionamiento del sistema de operación, localización, organización y distribución de la planta; manejo y control de materiales; factor humano supervisor y operativo, y automatización y administración de los procesos.

A continuación se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio del sistema de operación de la empresa.

## Organización

1. Identificación de la organización estructural y funcionalidad de la misma documentada en el Manual de organización.
2. Operación de las áreas de servicio que coadyuvan con la actividad principal.
3. Distribución general de la maquinaria y equipo en las instalaciones, a efecto de apoyar el desarrollo armónico de los diferentes procesos.
4. Existencia y observancia de políticas y disposiciones del área.

## Aspectos específicos

5. Estudio de diagramas de proceso correspondientes a la operación general y, en caso de requerirse, específica.
6. Referencia de los análisis y estudios de tiempos y movimientos.
7. Documentación del sistema de operación que prevalece en el área.
8. Control existente para los elementos del costo o servicio.
9. Administración de insumos para abastecer los procesos operativos.
10. Normatividad para la adecuada utilización de los insumos directos e indirectos.
11. Acciones previstas para evitar la contaminación ambiental.

12. Objetivos predeterminados para el nivel de inventarios y su normatividad.
13. Programas de capacitación técnica, calidad y relaciones humanas para el personal supervisor y operario.
14. Programación, seguimiento y control de los productos elaborados.
15. Índices de utilización de la capacidad instalada.
16. Registros establecidos de la producción efectuada, y la utilización de los mismos.
17. Medidas de seguridad para el traslado del producto dentro de las instalaciones internas.
18. Delimitación del proceso de entrega-recepción del producto o servicio.
19. Desempeño del personal supervisor y relación con el personal.
20. Efectividad de la maquinaria y equipo utilizados en los procesos, y sus alternativas de adecuación.
21. Evaluación de las condiciones de trabajo relativas a aspectos de iluminación, limpieza, extintores, temperatura, áreas de aseo personal y ruido.
22. Contribución del equipo de cómputo en las actividades del área.
23. Existencia de un control de calidad que comience desde la recepción de los insumos y continúe en todo el proceso.
24. Se documentan las operaciones que han sido simplificadas y se identifica plenamente el proceso adecuado.
25. Utilización de la robótica en el área y evaluación permanente de los resultados.

Los puntos centrales a examinar en la función de operaciones se presentan en la tabla 8.3.

La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## Mercadotecnia

Las organizaciones le dan un énfasis significativo a la elaboración de su producto o prestación del servicio, ya que su solvencia depende en gran medida de esto.

Para obtener buenos resultados en este sentido, prestan atención a las exigencias del consumidor. Las preferencias del consumidor potencial representan un indicador que dispara la agresividad de la organización (ya sea como fabricante o como distribuidor), para conquistarlo y convencerlo de la benevolencia de su producto o servicio.

# Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Producción y Mercadotecnia

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Actuación	Control
Niveles y Funciones	Práctica	Seguimiento
Sistemas	Procesos	Informes

Tabla 8.1 Puntos Centrales a Examinar en Administración y Finanzas

En general, la función de mercadotecnia se identifica con la acción de investigar y percibir tanto las necesidades como los deseos de los consumidores y del mercado en general, para con ello elaborar productos o proporcionar bienes y servicios de una calidad superior a la de los competidores.

De lo anterior se desprende que los elementos fundamentales de esta área son: el mercado, el consumidor, la relación de actividades del área y la contribución para alcanzar las metas.

El objetivo general de la auditoría de mercadotecnia es examinar esta área en general para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y control que opera en ella, así como la realización de sus actividades inherentes. Dentro de las actividades a observar se encuentran las siguientes: planeación de ventas, volumen de ventas, promoción, publicidad, investigación de mercados, fuerza de ventas, políticas, procedimientos, estrategias, distribución y presupuesto.

A continuación se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

## Organización

1. Existencia y operatividad del Manual de organización que norme la actuación de esta área.
2. Observancia de las políticas establecidas, así como su difusión, comprensión y aportaciones del personal involucrado.
3. Existencia del plan general de ventas y el seguimiento formal respectivo de este.
4. Desarrollo de programas convencionales de promoción y publicidad de productos y servicios con la instrumentación de los conductos autorizados.

## Participación de comités

5. Actuación formal de los comités internos integrados para el apoyo del área.

## Aspectos específicos

6. Funcionamiento de los canales de distribución, de acuerdo con las características propias del mercado y del producto o servicio.
7. Observancia de las políticas de precios de venta con respecto a su vigencia.
8. Actuación del personal que integra la fuerza de ventas y eficiencia de la organización interna para coordinarlos.
9. Factores considerados para la delimitación de zonas y rutas en el mercado.

10. Determinación de estrategias para atacar el mercado.
11. Seguimiento a resultados de investigaciones de mercado y acuerdos considerados.
12. Selección y contratación del personal de la fuerza de ventas.
13. Metodología utilizada para la determinación del mercado general o del segmento seleccionado.
14. Determinación del ciclo de vida del producto o servicio y las áreas de oportunidad para su mejora y adecuación.
15. Identificación plena del bien o servicio y su nombre comercial por parte del personal de la organización.
16. Existencia de un flujo de operaciones para el levantamiento de un pedido o solicitud del servicio y, naturalmente, para su entrega o prestación.
17. Control del archivo general de los clientes y sus estadísticas de pedidos y ventas.
18. Observancia en la aplicación de las políticas de bonificaciones y descuentos aprobadas en el área.
19. Instrumentación para la introducción de nuevos productos, las plazas seleccionadas y seguimiento de sus resultados.
20. Existencia de estudios comparativos de ventas en diferentes periodos y su utilización en la toma de decisiones.
21. Estudio de la información proporcionada en esquemas ilustrativos, que reflejen la posición en el mercado y la influencia y participación de la competencia.
22. Proyectos realizados o en estudio para el ofrecimiento de servicios complementarios para el producto o servicio principal.
23. Observancia de las políticas establecidas para la distribución del producto.
24. Controles establecidos para el seguimiento del cumplimiento de los pedidos recibidos por los clientes.
25. Situación de las investigaciones para la penetración en el mercado internacional.

En la auditoría de mercadotecnia el auditor tiene contacto con la parte agresiva, creativa e innovadora de la organización. Los puntos centrales a examinar en la función de mercadotecnia se presentan en la tabla 8.2.

# Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Producción y Mercadotecnia

<b>Organización</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Tabla 8.2 Puntos Centrales a Examinar en Mercadotecnia</b>
Manuales	Actuación	Control	
Niveles y Funciones	Práctica	Seguimiento	
Plan General	Nuevos Productos	Resultados	

Referencia:

Libro Auditoría Administrativa, autor Alfonso Amador Sotomayor, Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 110-119.