

# Instrumentación

De la misma forma, el autor Alfonso Amador Sotomayor, menciona los aspectos nombrados en la tabla 2.4 como parte del contenido, no significan de ninguna manera un señalamiento rígido, sino una propuesta de temas generales que se pueden exponer en el documento final; cada organización en lo interno, o la firma profesional que preste el servicio de auditoría, elegirá la forma de agruparlo.

**Tabla 5.2**

Metodología y  
Contenido del  
Diagnóstico

METODOLOGÍA Y CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO	
Aspectos metodológicos.	Contenido.
Definir el objetivo.	Introducción.
Delimitación del tiempo.	Objetivo.
Calendarización.	Análisis de la situación actual.
Personal participante.	Problemas potenciales.
Ejecución.	Alternativas de solución.
Revisión.	Recomendaciones.
Conclusión.	Propuestas.

**Fig. 5.3 Ejemplo de Presentación de Diagnóstico:**

- a) Definición de una política salarial.
- b) Carencia de un programa de capacitación y adiestramiento.
- c) Incumplimiento en la liquidación de incentivos de producción.
- d) Falta de definición de políticas promocionales.

De carácter particular:

Gerencia administrativa

En esta área se requiere en forma prioritaria reestructurar el control de operaciones de la organización, especialmente lo siguiente:

1. El diseño de la organización interna no responde a la realidad; es decir, esta desvirtuado y las funciones que realiza el personal no corresponden a lo estipulado.
2. Se carece de un programa de trabajo que defina proyectos a mediano y largo plazo.
3. Existe una distribución física inapropiada en el área, que obstaculiza la comunicación y el flujo de operaciones.
4. La información financiera, presupuestal y fiscal no tiene la confiabilidad deseada. Esto ocasiona la solicitud constante de aclaraciones por parte de los directivos.

# Instrumentación

## Gerencia de producción

Fueron detectadas las siguientes deficiencias que impactan gravemente el funcionamiento productivo:

1. El programa de producción generalmente tiene contratiempos por falta de planeación y logística adecuada.
2. El mantenimiento se realiza solamente en forma correctiva, no obstante que reiteradamente se han solicitado servicios de tipo preventivo, al grado de realizarse paros técnicos para buscar atraer la atención en este sentido.
3. La calidad del producto no es la deseada y no existe un plan definido para mejorarla.
4. Aunque existe un plan de renovación tecnológica, este se encuentra detenido, sin una fecha probable de activación.

### III. PROBLEMAS POTENCIALES

Consideramos que en el caso de prevalecer la situación antes expuesta, se corre el riesgo de que se presenten las circunstancias que a continuación se indican.

---

---

---

---

### IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ante los riesgos potenciales que amenazan el correcto desempeño de la organización, se propone las siguientes

### IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ante los riesgos potenciales que amenazan el correcto desempeño de la organización, se proponen las siguientes dos alternativas, las cuales buscan dar flexibilidad y profesionalización a la administración de la empresa.

---

---

---

---

# Instrumentación

## V.RECOMENDACIONES

Con base en todo lo expuesto en este documento, nos permitimos presentar en forma sintetizada algunas recomendaciones que consideramos oportuno aplicar de manera inmediata en su organización.

De carácter general:

### Manual de organización

Elaborar en forma participativa la misión y visión de la organización y difundirla al personal por medio de un manual de organización y otro de procedimientos, donde queden definidos claramente los niveles jerárquicos, funciones, políticas y en su caso, sistemas administrativos.

### Efectividad

- a) Instrumentar formalmente la gráfica salarial de la organización, con base en niveles y categorías, de acuerdo con lo previsto en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- b) Reactivar la efectividad del programa de capacitación y adiestramiento, así como el cumplimiento de incentivos ya devengados, y definir la política de ascensos.

De carácter particular :

### Gerencia administrativa

1. Diseñar la organización interna de esta gerencia y rediseñar los procesos donde está involucrada.
2. Elaborar el programa de trabajo interno en forma participativa e informar de su evolución a la Dirección.
3. Adecuar, mediante una auditoría de espacios, la distribución física del área.
4. Erradicar la falta de confiabilidad en la información financiera principal y especializada.

# Instrumentación

Gerencia de producción

1. Adecuar el programa de producción y resolver los contratiempos de logística que actualmente se presentan y que provocan que no se cumpla con las metas establecidas.
2. Calendarizar el mantenimiento en sus aspectos preventivo y correctivo, con la elaboración inicial de un plan anual y, posteriormente, de uno a mediano plazo.
3. Ejercer un control estricto en la calidad del producto e investigar las causas de incumplimiento que se presenten.
4. Presentar nuevamente el proyecto de cambio tecnológico al Consejo de Administración, y enfatizar sus bondades por medio de la presentación de un cuadro comparativo de la situación actual y lo esperado con el cambio.

Reiteramos nuestro agradecimiento por la confianza otorgada a esta firma para la realización de la auditoría.

Esperamos que el presente trabajo responda a sus exigencias; estamos a su disposición para aclarar cualquier punto.

Atentamente,

M.A. Agustín Rivapalacio del Toro

Paseo de la Reforma 12028,

México, D.F.

Tel.01-511715010 y 01-511715011

Referencia:

Libro Auditoría Administrativa, autor Alfonso Amador Sotomayor, Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 62.

Libro Auditoría Administrativa, autor Alfonso Amador Sotomayor, Editorial Mc. Graw Hill Pág.63.

En la parte de la introducción se sugiere exponer la razón de la auditoría en la empresa, el periodo en que se llevó a cabo y, en caso de estar plenamente identificada, la problemática que enfrenta.

En el objetivo se plantea en forma directa y clara lo que se pretende con la realización de esta actividad.

Por su parte, el análisis de la situación actual es un punto neurálgico en el que se describe de manera objetiva la funcionalidad de la organización, sin emitir juicio alguno, ya que el objetivo es retratar una realidad.

# Instrumentación

La identificación de problemas potenciales requiere de una mente aguda y con buen sentido crítico, ya que con base en la situación actual de la empresa, el evaluador debe realizar señalamientos de las posibles complicaciones que enfrentaría la organización en caso de seguir operando con el esquema actual

Además de analizar la situación actual y evidenciar los problemas potenciales, es necesario proponer alternativas de solución, para disminuir al máximo los riesgos que comprometan la estabilidad de la organización; aquí es donde se precisa de creatividad por parte del auditor.

Mediante recomendaciones, la persona que evalúa señala aspectos precisos que considera adecuado atender; por supuesto, la decisión final la toma la organización.

Al final del contenido del diagnóstico administrativo, el evaluador presenta las propuestas a la organización de manera detallada. Estas deben ser viables y apegadas a la situación real existente.

La rapidez con que se atienden las necesidades de la empresa cobra cada vez mayor peso para mejorar, o por lo menos mantener, los niveles de competitividad deseables; por lo tanto, resulta imprescindible aplicar mejoras administrativas, que faciliten identificar a tiempo los aspectos que pudieran amenazar el óptimo desempeño de la organización.

Referencia:

Libro Auditoría Administrativa, autor Alfonso Amador Sotomayor, Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 60-61.