

## **EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ DE SAN JUAN BAUTISTA TUXTEPEC, OAXACA BAJO EL MODELO DE ROBERT J. THIERAUF**

Laura Cobos Vivaldo<sup>1</sup>, José Antonio Hernández Contreras<sup>1</sup> y Ana María González Ponce<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad del Papaloapan. lcobos@unpa.edu.mx

### **RESUMEN**

Las auditorías administrativas son una necesidad en la actividad empresarial en nuestros tiempos con el objetivo de lograr una efectiva administración en los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Es necesario realizar una auditoría cuando existen evidencias en: gastos excesivos, clientes que no están satisfechos con el producto o servicio, alta rotación de recursos humanos, incongruencias contables e incumplimiento de los procedimientos dentro de la organización.

El objetivo de esta investigación fue aplicada a una Agencia Automotriz de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, en el cual se utilizó el Modelo de Robert J. Thierauf adaptado a las necesidades de la organización para obtener información cualitativa y cuantitativa; Observación directa, Entrevista al personal, Cuestionarios y Cédulas; para este estudio participaron 63 empleados de los distintas áreas: Ventas, Refacciones, Administración, Mercadotecnia, Seminuevos, Servicio, Carrocería y Pintura, que permitió conocer la situación de la empresa.

Así mismo, se identificaron los problemas en los que estaba incurriendo la organización, por lo cual se implementaron estrategias que permitieron ayudar a la empresa para la optimización de sus recursos.

### **1. INTRODUCCIÓN**

En diversas ocasiones resulta no solo necesario, sino elemental, analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y por tanto, sus causas. Es necesario analizar todas las consecuencias que implican actualmente a la empresa en todos los ámbitos. Las auditorías son una herramienta necesaria para la revisión de las actividades que se desarrolla dentro de las empresas; debido a que la mayoría de los representantes de dichas organizaciones es opcional y por lo tanto no se le da la importancia que se merece, es por ello que muchas empresas se presentan los siguientes problemas: gastos excesivos, clientes que no están satisfechos con el producto o servicio, alta rotación de recursos humanos, incongruencias contables e incumplimiento de objetivos y procedimientos dentro de la organización, falta de espíritu de iniciativa y de liderazgo, deformación de la comunicación e información, decisiones lentas entre otras que perjudican el desempeño de la organización.

La presente investigación se llevó a cabo una Agencia Automotriz de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, teniendo como objetivo en aplicar un estudio administrativo que permita detectar hallazgos de las actividades que realiza la empresa, basado con las herramientas necesarias para determinar las deficiencias que han sido causantes de problemas pasados y presentes. Es necesario que la persona encargada de la administración en la empresa tenga claro conocimiento de la realidad que se encuentra la misma para tomar decisiones a futuro.

Cada vez es importante que los empresarios cuenten con un auditor dentro de sus organizaciones para verificar internamente que cumplan con las normativas y procesos que administra la empresa con el fin de generar eficiencia y detectar mejoras, que le permitan optimizar la protección de sus activos, sus operaciones y, por consiguiente, su desarrollo, crecimiento y resultados financieros.

## 2. TEORÍA

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa.

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente.

Además ha sido, es y será un campo fértil para la administración, hecho lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Llevar a cabo una auditoría administrativa obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y transformarlas en conocimiento, para entender dónde está ubicada una organización, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

Según Rodríguez Valencia (2003), la auditoría administrativa *“es un examen detallado, metodológico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social”*.

Podemos definir a la auditoría administrativa como *el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora*. (Franklin F. Benjamín, 2001).

La auditoría administrativa se define como: *“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la 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”*. (Williams P. Leonard, 1996)

Mientras que Fernández Arena J.A. (1996), *sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución*.

El objetivo de la auditoría administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que indique de ellos. Es sujeto también a evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Las propuesta metodológica de Robert J. Thierauf *introduce “la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información”* (Franklin, 2007).

Este modelo tiene una marcada influencia contable y arroja resultados cuantitativos, ya que la auditoría fue antecedente y base de la administrativa. Sin embargo, Thierauf (1984) incorpora en esta metodología a las áreas administrativas y las respuestas al cuestionario son cuantificadas.

Esto significa que una auditoría administrativa evalúa la aplicación del proceso administrativo en la organización y, para realizar esta evaluación, se apoya en la técnica del cuestionario.

## 3. PARTE EXPERIMENTAL

La evaluación administrativa que se llevó a cabo en Agencia Automotriz se aplicó bajo el modelo metodológico de Robert J. Thierauf que se plantea en cuatro fases. Las dos primeras le permiten al auditor conocer la estructura y situación de la empresa, así como el desempeño real de la misma en todas sus áreas para que, en las dos últimas, se realice un informe y proponga un programa de seguimiento.

1. *Obtención de datos por medio de la aplicación de cuestionarios.* En esta fase se hace un sondeo de la situación de la empresa mediante la aplicación de un cuestionario al personal para determinar el propósito de la auditoría.

2. *Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario de auditoría administrativa.* En esta fase se analizan los resultados de los cuestionarios. Si se obtienen resultados positivos, se asume que se trabaja tal y como se desea; de lo contrario, se considera que es una señal de que hay problemas que deberán ser destacadas por escrito.

3. *Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento.* En esta fase se hace una presentación a los directivos para discutir las recomendaciones. Se inicia con aquellas que pueden ser aceptadas fácilmente y, posteriormente, las que pueden causar algún conflicto.

4. *Preparación del informe de la auditoría administrativa.* El informe debe contener aspectos como el propósito y alcance de la auditoría, la capacidad de la administración, el compromiso y las recomendaciones de la auditoría

Para la obtención de la evidencia se trabajó bajo los estándares que rige la empresa mencionados en la Tabla 1, de acuerdo a los procesos que se aplican a las distintas áreas que está conformada la agencia, para ellos se emplearon las siguientes técnicas y herramientas: Observación directa, Entrevista al personal, Cuestionarios y Cédulas aplicadas a 63 empleados, que permitió conocer la situación de la empresa.

Tabla 1. Estándares de la empresa

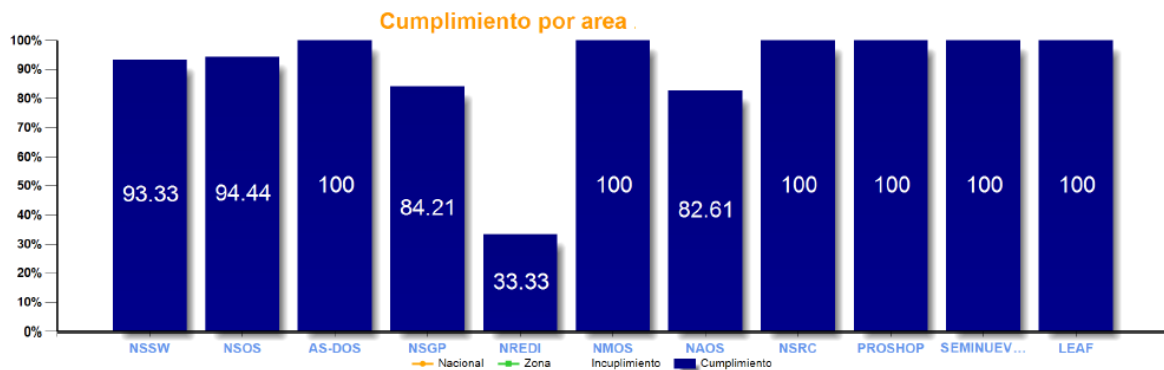
Área	Estándar	Aplica al:
Ventas	NSSW (Nissan Service & Sales Way)	Proceso de la venta de autos
	PROSHOP (Professional Shopping)	Proceso de la venta de
	SEMINUEVOS (Seminuevos)	Proceso de la venta de vehículos
	LEAF (Leaf)	Proceso de la venta al vehículo
Mercadotec	NMOS (Nissan Marketing Operation)	Procesos de Mercadotecnia
	NSCR (Nissan Standar Retail Concent)	Publicidad y promocionales
Servicio	NSOS (Nissan Service Operation)	Proceso de servicio de postventa
	NSGP (Nissan Standard Greem Program)	Proceso en el cumplimiento de
Refacciones	AS.DOS (After Sales- Dealer Operation)	Proceso de la venta de
Gerencia	NREDI (Nissan Retail Environmental)	Procesos de imagen visual de la
Administraci	NAOS (Nissan Administrative Operation)	Proceso aplicado a RH,

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la empresa

#### 4. RESULTADOS

De acuerdo con los datos obtenidos de las herramientas aplicadas, la agencia automotriz obtuvo como resultado una calificación general del 92.14% en donde se dio a conocer en el informe que se presentó al Gerente General de la empresa, así mismo se presenta en el gráfico 1 la calificación por estándar, donde se observa que 5 estándares obtuvieron el 100% por el cumplimiento de sus procesos en las áreas de Refacciones (ASDOS), Mercadotecnia (NMOS y NSCR), Ventas de Proshop, Seminuevos y Leaf, sin embargo hubo 3 estándares menores al 90% que presentaron hallazgos de incumplimiento, NREDI enfocada a la identidad visual de la empresa con un 33.33% debido a que no se apegan a las técnicas de las 5's por falta de mantenimiento a las instalaciones, NSGP referente a los estándares del medio ambiente fue de 84.21% por falta de no contar con la Licencia Ambiental Única (LAU) actualizada, y NAOS correspondiente a la Administración fue de 82.61% por falta de capacitación al personal.

Gráfico 1. Resultados general por estándar



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la auditoría (enero 2017)

En la Tabla 2, se presentan los hallazgos correspondientes a los estándares que presentaron incumplimiento durante la auditoría.

Tabla 2. Hallazgos

Área	Actividad	Incumplimiento
NAOS	NAOS 4.1	Se detectó que el RCN no coincide con la nómina del distribuidor.
	NAOS 4.6	Se detectó que el personal no cuenta con conocimiento de Nissan Way
	NAOS 4.7	No se solicitan los assement para APV
	NAOS 5.1	El distribuidor no cuenta con reforzamiento de Nissan Way y con el código de ética emitido por NMX
NREDI	NREDI 2.1	Se detectó que los sillones de primer contacto se encuentran manchados y sucios.
	NREDI 3.1	Se detectó que el mostrador de refacciones se encuentra dañado así mismo como una silla se encuentra rota.
NSGP	NSGP.1.1	El distribuidor no cuenta con la LAU
	NSGP.1.4	No se está realizando el análisis de laboratorio sobre emisiones atmosféricas
	NSGP 3.3	No se está llevando la correcta separación de residuos peligrosos.
NSOS	NSOS.1.2	Se detectó que el distribuidor no cuenta con un plan de acción para retención de vienes firmado por el FOM.
NSSW	NSSW 1.1	Las unidades no se encuentran almacenadas en óptimas condiciones.

### 5. CONCLUSIONES

Finalmente se concluye que la empresa tuvo un resultado favorable, sin embargo se sugieren las siguientes recomendaciones para seguir manteniendo y mejorando el cumplimiento de sus estándares:

- a) Revisar y actualizar de manera mensual los documentos para el cumplimiento de los estándares.
- b) Capacitar al personal con la técnica de 5's para concientizar la importancia del cuidado de las instalaciones de la empresa, así como llevar un plan anual de mantenimiento.
- c) Elaborar un programa de capacitación para el personal para llevar un control de los cursos recibidos para el desarrollo del perfil de puesto.
- d) Llevar una bitácora de los hallazgos de incumplimiento encontrados, donde se especifique la solución que se dio, para evitar que se vuelvan a cometer en las siguientes auditorías.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Franklin, E. B. "Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio". México: Pearson Prentice Hall, 2007, pp. 4-13
2. Santillana González J. R., "Auditoría Fundamentos", Thompson, p. 180
3. Arens, A. "Auditoría: un enfoque integral". México: Pearson Prentice Hall, 2007, pp.167- 168
4. Mendivil, V. M. "Elementos de auditoría". México: Cengage Learning, 2010

5. Rodríguez V. J. "Auditoria administrativa". México: Trillas, 2012