



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**Auditoría administrativa aplicada a una
empresa de giro ferretero**

**TITULACIÓN POR TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

María Del Mar Mendivil Valenzuela

CD. OBREGÓN, SONORA

Junio 13 del 2005

DEDICATORIA

A mis padres, Haydé Valenzuela y Jesús Antonio Mendivil, a ellos dedico este trabajo, Y a ellos les debo todo lo que soy. Gracias por que siempre creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente en todas mis decisiones, gracias por su amor y su paciencia. Este título es de ustedes, como todo lo bueno que lógre en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al Divino Niño Jesús, te doy gracias por darme la oportunidad de existir y haberme permitido nacer en una gran familia, donde me enseñaron a conocerte y amarte ante cualquier cosa, gracias por ser mi primer maestro y mi amigo más íntimo, Por que a pesar de los momentos difíciles, me has dado a cambio grandes alegrías, por que me demuestras a diario que escuchas mis oraciones y que en este camino voy de tu mano, hoy hiciste realidad uno de mis sueños.

¡Siempre Gracias!

A mi madre, sin lugar a duda la mejor del mundo, gracias por ser una verdadera madre para mí, gracias por depositar toda tu dedicación en mi formación, tu paciencia, tu optimismo, pero sobre todo tu gran amor. Jamás olvidaré tus sabios consejos y nunca borrare de mi corazón el gran empeño por ayudarme a ser mejor mujer cada día. Madre te admiro por ser una mujer fuerte, de fé y de gran corazón, gracias por no defraudarme nunca, por ser mi eterna amiga, y por que con tu ejemplo me haces entrega de valores únicos.

¡Gracias por todo y todo mi amor para ti!

A mi padre, aunque algunas veces a sido difícil entendernos, te daré siempre las gracias por estar a mi lado cuando te he necesitado, por depositar en mi la confianza de que soy capaz de lograr lo que me proponga, gracias por apoyarme incondicionalmente y estar presente en cada decisión importante de mi vida, gracias por tu amor que yo se que es grande. *¡Te amo papa!*

A mis hermanos Jesús Antonio y Max, gracias por formar parte de mi vida, por que de haberlos escogido los vuelvo a elegir, han sido las personas más especiales que Dios puso en mi camino, mis amigos más fieles, mis cómplices y mis compañeros de tristezas y alegrías, nunca olvidaré las noches de desvelo platicando y haciendo planes a futuro, se que los tres lograremos todo aquello que

soñamos, gracias por ser mi gran motivación, no olviden que ahí estaré siempre que me necesiten, *¡Mil gracias!*

A ti Allan, Gracias por que a tu lado he experimentado el sentimiento más grande que es el Amor, por ser mi novio, mi amigo, pero sobre todo la personita que da ilusión y alegra mis días, gracias por entregarme tu corazón y cuidar tan bien del mío, estos logros son de los dos, gracias por que me echaste porras de principio a fin y creíste en mí siempre, por tu paciencia y espera, se que no fué fácil, pero superamos una prueba dura, ahora viene lo bueno. *¡Te amo Bua!*

A mis amigas, Pélu, Beatriz, Susana, Elvia, Marcela, Zaira, Dennise, Adriana, Ana M., Ibeth, Paulina, Annita, Chimo y Cony, gracias por su valiosa amistad, por sus risas y consejos, por los momentos mágicos que solo nosotras sabemos, nunca olvidaré lo que pase con cada una de ustedes, aunque algunas están fuera, siempre y de alguna manera sentí su apoyo, gracias amigas, de todas he aprendido algo maravilloso. *¡Las quiero muchísimo!*

A mi gran amigo Roger, aunque a veces estas y otras veces desapareces, gracias por contagiarme siempre tu alegría, por demostrarme con tu particular ingenio que aunque los problemas existan se pueden dejar a un lado y reír por horas.

Finalmente a todos los demás amigos y amigas que tuve en toda mi formación, dentro y fuera de la escuela, siempre estarán en mí, gracias por ponerle alegría al gran esfuerzo que juntos fuimos realizando. No podría nombrarlos a todos por que afortunadamente son muchos. *¡Gracias a todos!*

A mis maestros, Gracias por sus enseñanzas y motivaciones que han contribuido grandemente en mi formación profesional, otorgándome las herramientas para lograr mis metas tanto profesionales como personales.

A mí asesor y revisores de tesis, gracias por orientarme para sacar lo mejor de mí en este trabajo, por su paciencia, tiempo y dedicación.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en una Auditoría Administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero de la localidad, esta valoración administrativa consta de 4 capítulos. El primer capítulo tiene carácter introductorio, en el se exponen las razones que originaron la realización del mismo y la descripción general del problema investigado. El segundo capítulo es dedicado a la revisión bibliográfica donde se describen y analizan los estudios realizados. Como tercer capítulo, está la metodología, ahí se describe el proceso de investigación en la empresa “Herramientas y Servicios de Obregón” (HSO), es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se siguió para hacer realidad la auditoría administrativa. En este capítulo también se encuentran, los resultados del análisis de los datos, a manera de un informe final; muestra si los datos obtenidos apoyan o no a la hipótesis de la investigación. Para desarrollar este informe es necesario haber procesado la información recabada, ésto es haber codificado y tabulado los datos recolectados para proceder posteriormente a su análisis. Para darle solución a los posibles problemas detectados, es necesario que en el último capítulo se den las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a resolver cada uno de estos problemas, es importante mencionar que de su adecuada aplicación dependerá el óptimo funcionamiento tanto operacional y administrativo de la empresa.

ÍNDICE

Dedicatorias	<i>i</i>
Agradecimientos	<i>ii</i>
Resumen	<i>iv</i>
Índice	<i>v</i>
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	8
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	11
1.4 Hipótesis	13
1.5 Objetivo	13
1.6 Importancia del estudio	13
1.7 Delimitaciones del estudio	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Auditoría administrativa	15
2.1.1 Concepto	16
2.1.2 Objetivo	17
2.1.3 Ventajas	17
2.1.4 Etapas de la auditoría administrativa	18
2.1.4.1 Planeación	19
2.1.4.2 Examen	21
2.1.4.3 Evaluación de resultados y recomendaciones	22
2.1.4.4 Informe	24
2.2 Examen y evaluación del proceso administrativo	27
2.2.1 Planeación	27
2.2.2 Organización	31
2.2.3 Integración	33
2.2.4 Dirección	36
2.2.5 Control	38

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Sujetos	42
3.2 Material	43
3.3 Procedimientos	44
3.4 Informe Final	46

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	54
4.2 Recomendaciones	55

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
-----------------------------------	----

ANEXOS	63
---------------	----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Se ha mencionado que el motor del desarrollo del país es la productividad, la que hay que buscar con base en un proceso continuo, en el que previamente se establecen objetivos y políticas, con la idea de cambiar la mentalidad actual y concientizar al empresario mexicano a conceptuar las cosas bajo un principio de costo-beneficio, bajo procedimientos, técnicas y métodos que se pueden poner a su alcance de una forma sencilla y práctica. El concepto de productividad depende de la adecuada administración de las empresas, el que derive del bienestar del ser humano.

En la sociedad mexicana, donde son cada vez menos los recursos y mayores las necesidades, no puede concebirse una empresa desinteresada en la administración eficiente de sus propios recursos. Las empresas en general, se encuentran en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación. Existen muchas razones para que ésto ocurra. Los jefes de las empresas tienen el conocimiento de que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No sólo los momentos de crisis, sino también los periodos de éxito, son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

Antes que nada se requiere una actitud mental que acepte el cambio y, que sin estancamientos, los esfuerzos se aprovechen y los recursos tengan un mejor

destino. Es necesario que el empresario conozca alternativas que le orienten a conducir sus acciones, pero antes se tiene que aceptar la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que, en forma más eficiente se aprovechen dichos esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas sean más sustanciales.

Es así; como se mostrará a continuación una Auditoría Administrativa aplicada a una empresa dedicada a la venta de herramienta industrial en Cd. Obregón, Sonora. En el presente trabajo se menciona de manera detallada sobre todos los elementos con que cuenta una auditoría administrativa, los pasos a seguir para su elaboración y las herramientas necesarias para recopilar la información requerida.

1.1 Antecedentes.

La actividad de revisar o inspeccionar algo con carácter económico, debió estar ligada a las primeras actividades económicas del hombre, especialmente aquellas actividades organizadas y derivadas de la convivencia en comunidad, donde debían proveerse y controlarse.

La importancia de la auditoría, es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Rodríguez, (2003) declara que los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque y sus soluciones dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

En México, la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; Luego éstas se modificaron para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo próspero debido a la política del gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera.

En el presente, el proceso lógico sigue vigente. Según Mancillas, (2001) no importa cuánto haya progresado, se necesita seguir controlando las actividades y tomando decisiones con base en la información proporcionada, todo para el mejor aprovechamiento de los recursos. Es importante que esta cultura no solo se quede en las corporaciones que manejan sus actividades a nivel nacional, sino ubicar dentro del mismo a las empresas de carácter local, debido a la necesidad que sufren las mismas de determinar con claridad su forma de operar.

Sin embargo, en la actualidad muchas empresas tristemente, se rehúsan a la aplicación de la auditoría administrativa, la misma cultura no les permite apertura y tienen temor al cambio, estos factores los limitan para un crecimiento continuo, no permiten que ninguna persona ajena a la empresa se introduzca a revisar las diferentes áreas de la misma por el miedo y la desconfianza; otro factor limitante es que varias empresas piensan que más que un beneficio es una pérdida de tiempo. Estas y otras razones fueron las que despertaron el interés para llevar a cabo la aplicación de la presente auditoría administrativa en la empresa Herramientas y Servicios de Obregón (HSO).

HSO, comercializa las marcas más prestigiadas en herramientas y equipos, artículos de seguridad y ferretería, para la industria, el taller y el público en general; inicia sus operaciones en 1987, en Cd. Obregón, Sonora. Fué fundado por sus actuales propietarios para atender las necesidades del creciente desarrollo industrial en los estados de Sonora y Sinaloa. Desde sus inicios HSO se diferenció por su decidido

enfoque al cliente ofreciéndole productos de alta calidad, asesoría en la selección y uso de éstos, así como el respaldo de garantías a través de su taller de servicio.

1.2 Planteamiento del problema.

El mundo actual cambia y evoluciona a un ritmo realmente sin precedente, destacándose como un factor primordial la innovación del conocimiento, así como su producción, difusión y adaptación a nuevas tecnologías. El crecimiento económico de un país, así como su bienestar social, dependen de la formulación de estrategias en el campo de la organización económica, en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y en la competitividad de sus organizaciones, ahora más que nunca basada en el uso de la información y sus tecnologías.

Los problemas que surgen ante esta situación, así como las condiciones cambiantes del entorno económico y social, reclaman a las organizaciones para su permanencia, crecimiento y competencia, de procesos de evaluación, que conlleven a una revisión continua de su quehacer interno, con el propósito de obtener un diagnóstico que les permita conocer la situación real en la que se encuentran a fin de reorientar sus actividades, mejorar la relación con los mercados, y en general, contribuir a la realización de acciones que hagan posible la detección y superación de problemas, fincando a su vez las bases para un mejor desarrollo.

Es por tanto, que la siguiente investigación lleva la tarea de atacar esta problemática y realizar un estudio administrativo de la empresa, con las herramientas necesarias para determinar a fondo 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 en que se encuentra la misma para poder tomar decisiones a futuro. Estas decisiones también se basan en los conocimientos administrativos con que cuente, en la experiencia, en los recursos disponibles y en la capacidad de apertura e innovación.

Debido a lo anterior surge la siguiente interrogante: **¿Cómo eficientar la gestión administrativa de una empresa de giro ferretero?**

1.3 Justificación.

En diversas ocasiones resulta no sólo 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; pero primordialmente se requiere llegar a la certeza de que la base de sustentación de la realidad actual es la adecuada y facilita el cambio, para lo cual la empresa debe ser analizada en todos sus ámbitos.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de los empresarios de contar con un auditor con una preparación acorde a los requerimientos que ésta exige, pues eso le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos que se emplearán durante su desarrollo, al igual que se brindará a la empresa la confianza necesaria al tiempo de escuchar los juicios emitidos y así mismo a la hora de que ésta quiera implementar las recomendaciones de los expertos.

Por lo tanto; a través de esta investigación se pretende evaluar las distintas fases del proceso administrativo a partir de la aplicación de una metodología previamente establecida, buscando con ello, obtener resultados claros, coherentes pero sobre todo reales, que permitan analizar la forma en que se está trabajando en la empresa auditada, los resultados que se obtengan mostrarán a la misma una visión panorámica de la organización, y en base a la interpretación y utilidad que le den a los mismos, será como se verá beneficiada en el presente y hacia un futuro. Si las sugerencias y recomendaciones sobre la situación real de la empresa son tomadas en cuenta por la misma, se verá una gran mejoría en la función administrativa y en todas sus áreas; así mismo se reflejarán los resultados en el ambiente de trabajo y

sobre todo en el aspecto económico, al corregir dichos errores se tomarán nuevas decisiones que darán nuevos y mejores resultados para toda la organización.

Se debe aclarar que no sólo el aprovechamiento y los beneficios son para la empresa. Al realizar una auditoría administrativa, el alumno auditor adquiere siempre nuevos conocimientos, reafirma los ya existentes y basándose en las experiencias adquiridas cuenta con la capacidad de dar diagnósticos más objetivos. Es por tal que se despertó el interés para realizar esta investigación.

Los beneficios al realizar una auditoría administrativa, son de suma importancia para el estudiante a lo largo de su carrera profesional, debido a que su elaboración reúne todos los conocimientos que debe dominar un Licenciado en Administración pero mejor aún llevados a la práctica en una empresa real, lo cual da una idea mucho más clara de lo aprendido a lo largo de la carrera, experiencia en cuanto al trato con el personal, lo que facilitará la adaptación del egresado con el mundo laboral.

Al momento de realizar este tipo de estudios, las instituciones educativas, en este caso, el Instituto Tecnológico de Sonora, también se ven altamente beneficiadas debido a que los alumnos no solo cumplen con la elaboración de sus proyectos, sino aplican los conocimientos involucrando a las empresas y termina siendo una retroalimentación al igual que un beneficio para la sociedad, debido a que se cumplen ambas necesidades, y con esto se llega a un resultado favorable, y por consiguiente se tendrán empresas en constante adaptación a los cambios que se presentan día con día en la competencia de mercado, instituciones educativas con herramientas más efectivas a la hora de educar y como tal egresados preparados que respondan a las necesidades de nuestro país.

1.4 Hipótesis.

La auditoría administrativa es la técnica de control que permite eficientar la gestión administrativa de una empresa, a partir del diagnóstico administrativo en un 80%.

1.4 Objetivo

El principal objetivo de esta investigación es aplicar una técnica de control para la empresa, que permita proporcionar a la gerencia un método para evaluar la efectividad y los procedimientos con los que están operando cada una de las etapas del proceso administrativo, con el propósito de encontrar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones a los mismos.

1.5 Importancia del estudio.

La importancia de realizar este tipo de estudios como lo es la auditoría administrativa es evidente, por lo tanto se presentaran a continuación tres criterios:

- 1) **Relevancia científica:** El avance científico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Este trabajo proporciona distintos puntos de vista a los ya existentes, nuevas aportaciones y conocimientos a aplicar, conclusiones y recomendaciones basadas en investigaciones de libros. También es una herramienta de información que crea controversia y por lo tanto también sirve de comparación con otras investigaciones.
- 2) **Relevancia humana:** Las relaciones humanas, sociales y políticas constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que dificultan la toma de decisiones. Es elemental que la

realización de este trabajo sea de gran ayuda para la empresa, al verse beneficiada en todos sus ámbitos, en cada uno de los departamentos, en sus métodos y sobre todo en el personal, dando ésto mejores resultados que se reflejan en la calidad tanto individual como colectiva y en la satisfacción del cliente.

- 3) **Relevancia contemporánea:** Un grave problema que sufre nuestra comunidad es la falta de eficiencia en el desarrollo administrativo de las empresas. Desgraciadamente la cultura existente no permite a algunos empresarios abrirle las puertas al cambio, por lo tanto; se ha visto reflejado en empresas que fracasan por distintas razones que la gran mayoría de las veces desconocen. Es ahí donde este tipo de investigaciones dan una clara idea del rumbo que deben de tomar, ayudan a solucionar los problemas existentes, impulsan al empresario a la innovación y a la contribución de la calidad en el entorno en general.

1.6 Delimitaciones del estudio.

La Auditoría Administrativa se realizará a una empresa de giro ferretero, en Cd. Obregón, misma que se fundó por sus actuales propietarios para atender las necesidades del creciente desarrollo industrial en los estados de Sonora y Sinaloa.

La empresa cuenta con 30 empleados en general. Las áreas a auditar son los departamentos de: operaciones, mercadotecnia, administración, ventas, crédito y cobranza. La auditoría será aplicada a todo el proceso administrativo de la empresa, y el tiempo de su realización es de tres meses y medio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra los fundamentos teóricos de la investigación, en él se describen y analizan los estudios realizados en relación con el objeto del estudio. Este capítulo tiene la finalidad de brindar al lector un panorama detallado sobre la auditoría administrativa.

2.1 Auditoría administrativa.

En términos generales, la auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. Esta técnica mira hacia delante, y es claramente constructiva en su concepto.

En otras palabras, proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se va a auditar y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa. Éste es definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, puede abarcar una función específica, o bien, se puede dar un enfoque de

sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

2.1.1 Concepto de auditoría administrativa.

Franklin F. Benjamín, (2001) Define una clara definición del término la cual dice que una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejoras.

A continuación se presentan otras definiciones sobre auditoría administrativa expresadas por algunos autores.

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”.

Mientras que Fernández Arena, (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 la participación individual de los integrantes de la institución”.

Williams P. Leonard, (1996) la define como: “el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad, en cuanto a sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior.

2.1.2 Objetivo.

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 incide en ellos. Es su objetivo también evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo lo siguiente:

- ✦ Eliminar pérdida y deficiencias
- ✦ Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- ✦ Mejorar los medios de control
- ✦ Desarrollar mejor al personal
- ✦ Utilizar mejor los recursos con que se disponen, tanto humanos como físicos.

Cabe de señalar el objetivo primordial de la auditoría administrativa, va enfocado a la detención de áreas de oportunidad con el fin de que sean mejoradas para beneficio de la misma organización.

2.1.3 Ventajas.

Rubio y Hernández, (2003) determinan las siguientes ventajas de la auditoría administrativa:

1. Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia capacitados en determinadas áreas específicas.
2. Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de

la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

3. Atención específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
4. Imparcialidad. El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
5. Economía en el costo: El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente, se contrata para un trabajo específico.

2.1.4 Etapas de la auditoría administrativa.

La metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Según Franklin, (2001) El área de influencia que abarca una auditoría administrativa, comprende la totalidad de una organización en lo que corresponde a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- ⊕ Naturaleza jurídica
- ⊕ Estilo de administración
- ⊕ Criterios de funcionamiento
- ⊕ Proceso administrativo

- ✦ Sector de actividad
- ✦ Trato a clientes (internos y externos)
- ✦ Ámbito de operación
- ✦ Entorno
- ✦ Número de empleados
- ✦ Productos y/o servicios
- ✦ Relaciones de coordinación
- ✦ Sistemas de calidad.
- ✦ Desarrollo tecnológico
- ✦ Sistemas de comunicación e información
- ✦ Nivel de desempeño

Para los autores Rubio y Hernández, (2003) el proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo, de cuatro etapas:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación.

2.1.4.1 Planeación.

La planeación como primera etapa de la auditoría administrativa es donde se prepara y decide el trabajo de auditoría que se va a realizar. Aquí se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Su finalidad es prever, anticipadamente a la acción, y así garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes. El auditor debe considerar los siguientes puntos:

1. Características particulares de la empresa
2. Finalidad de los trabajos
3. Secuencia de su desarrollo
4. Estimación de tiempos, para la estimación de cada uno de los trabajos
5. Determinación del personal que intervenga
6. Determinación de las técnicas que se utilizarán
7. Determinación de medios materiales
8. Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

El objetivo primordial de la planeación es determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

Es necesario, que antes de iniciar la auditoría, se diseñen los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio y con ellos recopilar documentación e información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar. Todo esto con el objetivo de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad, sirvan de base para la elaboración del programa de revisión. Identificadas las áreas problemas, se podrá definir la profundidad de la revisión en las mismas.

En la planeación de los trabajos a realizar, el auditor tomará en cuenta la colaboración personal y material que la empresa le proporcionará. Deberá fijar de común acuerdo con la empresa las fechas en que ésta ponga a su disposición tal colaboración.

2.1.4.2 Examen.

El autor Franklin, (2001) afirma que la etapa del examen consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

El examen inicia con la ejecución de los programas para obtener la información de las áreas sujetas al estudio, es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible del área a auditar. Las técnicas más utilizadas y aceptadas son las siguientes:

a) **Encuesta.** Técnica que se aplica en forma combinada, permitiendo captar la información de los diferentes campos a investigar. Se clasifica en dos tipos:

✚ **Questionarios:** Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

✚ **Entrevistas:** Técnica que tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga. Para lograr el éxito es necesario inspirar confianza, la actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones, evitar interpretaciones equívocas, considerarse la altura y cultura del entrevistado hacer aclaraciones para evitar dudas.

- b) Interpretación de documentos.** Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de mantener razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.
- c) Verificación.** Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos. Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones mantenidas por la aplicación de otras técnicas; así mismo, le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.
- d) Observación.** Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones a fin de hacer las operaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.

El auditor, en cualquier tipo de investigación, agotará hasta donde le sea posible las fuentes de información. Asimismo, confirmará los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas, a fin de asegurarse plenamente de la verdad de los datos obtenidos, debido que estos constituyen el apoyo de sus conclusiones.

2.1.4.3 Evaluación de resultados y recomendaciones.

El autor Rubio y Hernández, (2003) menciona que los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los

problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

1. **Concentración de los datos obtenidos en la investigación:** Es una recopilación que el auditor hace de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.
2. **Clasificación de los datos obtenidos:** La clasificación tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evolución de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.
3. **Evaluación de resultados:** Todos los datos contenidos en los informes así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar, a fin de considerar los problemas importantes y que, merecen una mayor atención para una correcta solución.
4. **Determinación de la solución:** Es la conclusión a la cual a llegado el autor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó. La capacidad y experiencia del auditor, son factores decisivos para la determinación de una solución correcta. Al igual que el uso de un sentido común, juicio, imparcialidad e imaginación.

La etapa de evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona, en

su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

La evaluación en la auditoría administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que si surgen inconformidades, sean respaldadas en evidencias que contengan la capacidad suficiente de apoyo y convencimiento.

2.1.4.4 Informe.

El informe final es el resultado de la auditoría administrativa y en él se asientan los hechos y recomendaciones hechas por el auditor, tiene por objeto recabar información de la formulación, periodicidad y utilidad de los informes y consignar los resultados de la evaluación sobre su eficiencia.

Según Franklin, (2001) al término de la etapa de evaluación, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados.

Dieterich Heinz, afirma que, mientras que la función de la investigación científica consiste en la producción de conocimiento objetivo, la del reporte de investigación radica en su divulgación.

Aunque en muchas ocasiones el informe se ha ido preparando en el transcurso de la auditoría, llega el momento en que hay que dedicar tiempo especial para su elaboración, o al menos terminación. En este documento se plasman todas las anomalías e irregularidades que se detectaron durante la práctica de la auditoría, así como se dan recomendaciones y sugerencias para la solución de la problemática.

Antes de analizar los elementos que estructuran al informe, el autor Mancillas, (2001) menciona algunas consideraciones de índole general que deben tenerse presentes en cuanto a su elaboración.

- ✦ Debe presentar los hechos en orden de importancia.
- ✦ Debe tener presente quiénes serán los que leerán el informe, para redactarlo de acuerdo a su nivel de preparación.
- ✦ Recordar que se hará una presentación oral del informe, por lo que en el escrito no habrá necesidad de entrar en detalles.
- ✦ El informe no debe ser demasiado largo, ni escrito en forma tediosa, sino por el contrario deberá motivar.
- ✦ Tener claro el asunto del que se está tratando, de otra manera podrá caer en enredos.
- ✦ Debe de estar seguro de poseer las pruebas de todo lo que ha presentado el informe.
- ✦ Tanto las deficiencias encontradas, como las recomendaciones propuestas, deberán presentarse en forma concisa pero notoria.
- ✦ El informe deberá presentarse oportunamente, la entrega a destiempo podría provocar un rechazo a las propuestas.

El informe final de la auditoría administrativa cuenta con una serie de elementos que se presentan a continuación:

- ✦ **Consideraciones generales.** este apartado contiene el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. Se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional y las áreas que éstos hayan comprendido.
- ✦ **Observaciones relevantes.** Incluye las observaciones más trascendentes a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría.

- ✦ **Observaciones detalladas.** En este punto del informe se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.
- ✦ **Recomendaciones.** Aquí es donde se formulan las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución. Se debe considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.
- ✦ **Comentarios.** Aquí se anotan los asuntos tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas. Se deberá incluir comentarios personales, observaciones particulares y puntos de vista.
- ✦ **Anexos.** Es todo documento que sirve como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

El autor Leonard, (1998) dice que para redactar un buen informe es necesario emplear un buen español y ser escrito con claridad, deben de ser rendidos por el auditor y requieren que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza, ya que de esta forma queda la constancia de su labor y su contenido será bien entendido por las personas que se encargan de leerlo, de igual manera señala que para una buena redacción es necesario tener en mente tres aspectos; exactitud, lo expresado debe basarse en información bien definida, otro aspecto es la concisión que se refiere a la exposición exacta de lo que se desea dar a conocer y por último es la cortesía se busca emplear palabras y expresiones que eviten caer en la violencia en las sugerencias que se hagan.

2.2 Proceso administrativo.

Mancillas, (2001). Menciona lo siguiente: Si se está auditando administrativamente a una entidad, entonces lo que se revisa es su administración, y para evaluar ésta, se debe tener un marco referencial, el cual se convierte en el parámetro de la evaluación, como lo es el proceso administrativo.

Sin embargo el autor Lazcano, (1995) opina que respecto a las fases que integran el proceso administrativo pueden variar de acuerdo con las propuestas de diversos autores, ésto es consecuencia de los conocimientos y experiencias particulares de los mismos, ya que como bien se sabe la administración no es una ciencia exacta.

En esta investigación se desarrollaron las cinco etapas del proceso que consisten en planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización

2.2.1 Planeación.

Según los autores Knootz y Wehirich, (2004) la planeación es un proceso metodológico que a de seguirse, estableciendo los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones para realizarlo y la denominación del tiempo y números necesarios para su realización.

Al igual que Samuel Certo, (1996) afirma que planear es determinar cómo deberá alcanzar objetivos el sistema administrativo. En otras palabras, es determinar cómo deberá marchar la organización hacia dónde desea llegar.

Knootz y Weihrich, (2004) sostienen que una buena planeación administrativa conlleva a la definición de una serie de planes, los cuales se definen a continuación:

- ✦ **Misión.** Función y tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.
- ✦ **Objetivos.** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.
- ✦ **Estrategias:** Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- ✦ **Políticas.** Declaraciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.
- ✦ **Procedimientos.** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras.
- ✦ **Programas.** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción.
- ✦ **Presupuestos.** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.
- ✦ **Reglas:** Normas que dictan la acción o la abstención pero que no permiten la discrecionalidad.

Otro aspecto importante de la planeación administrativa es la metodología con la que se lleva a cabo, o pasos del proceso de planeación. Si éste no es adecuado es probable que el resultado sea una planeación deficiente.

Knootz y Weihrich, (2004) sugieren el siguiente proceso de planeación:

1) Atención a las oportunidades.

Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver por qué y especificar qué esperan ganar.

2) Establecimiento de objetivos.

En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio de los planes de la planeación.

3) Desarrollo de premisas.

Se deben establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata de supuestos sobre las condiciones en las que el plan será puesto en marcha.

4) Determinación de cursos alternativos.

Consiste en buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

5) **Evaluación de cursos alternativos.**

Se deben evaluar alternativas y ponderarlas a la luz de premisas y metas. De manera que el curso de acción que se tome sea el más adecuado.

6) **Selección de un curso de acción.**

Es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de decisión. El análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables, así el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor.

7) **Formulación de planes derivados.**

No es común que, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

8) **Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.**

Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades resultantes, y de los presupuestos de las partidas del balance general más importantes. Si se les elabora correctamente, los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos de los planes.

La planeación también cuenta con los siguientes principios:

1. **Principio de la precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.

2. **Principio de la flexibilidad.** Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

3. **Principio de la unidad.** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existen uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Chivenato, (2002) opina que en todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria. No se trata simplemente de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro, sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras.

2.2.2 Organización.

Robbins y De Cenzo, (1996) sostienen que la organización es el proceso mediante el cual se dividen las tareas y actividades con el objeto de combinar los esfuerzos de las personas que integran los equipos de trabajo, delegándoles autoridad y responsabilidad, definiendo las relaciones de autoridad entre ellas y formando así una estructura organizacional.

Una buena función de la organización conlleva a la determinación y definición de una serie de aspectos fundamentales, entre ellos: Los organigramas, descripción de puestos, instructivos especiales y manuales de organización. Con respecto a ellos a continuación se presentan sus conceptos:

- ✦ **Organigrama.** Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

- ✦ **Descripción de puestos.** Estipula la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las cuales es responsable el gerente y las relaciones de autoridad implicadas. Es necesario que se informe a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante.

- ✦ **Manuales de organización.** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que sean necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

- ✦ **Instructivos especiales.** Documentos que contienen información sobre la forma en que debe realizarse una operación específica.

Asimismo, la organización cuenta con los siguientes principios:

1. **Principio de especialización.** Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene del suyo mayor eficiencia, precisión y destreza.

2. **Principio de unidad de mando.** Para cada función debe de existir un solo jefe.

3. **Principio de autoridad-responsabilidad.** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
4. **Principio de equilibrio dirección-control.** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles para seguir la unidad de mando.

2.2.3 Integración.

Según Knootz y Weihirich, (2004) es el proceso de obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación dice qué hacer, y cuándo; la organización señala quienes y cómo deben realizarlo, falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización, esto lo hace la integración y para que ésta sea adecuada se necesita del reclutamiento y la selección.

- ✚ **Reclutamiento.** Es el conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportuno, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo. Existen fuentes y medios de reclutamiento;

Las fuentes: Son aquellas de donde se van a obtener las personas que se convertirán en candidatos para ocupar el puesto, éstas pueden ser internas y externas entre ellas están; la propia organización, clientes actuales, agentes

de compras, archivo de solicitudes muertas, sindicatos, instituciones educativas, bolsa de trabajo, agencias públicas y privadas, otras empresas, etc.

También están los medios de reclutamiento: Que representan la forma en que se atrae a los candidatos a la empresa. Entre los medios se encuentran, periódicos y revistas, folletos de empresas, radio, televisión y la solicitud de empleo.

✦ **Selección.** Es un proceso lógico mediante el cuál se eligen las personas que se consideran idóneas para ocupar un puesto vacante a un costo adecuado. Para la selección de personal se debe seguir el siguiente proceso:

- 1) Requisición de personal, análisis y descripción del puesto.
- 2) Reclutamiento.
- 3) Recepción de solicitudes.
- 4) Solicitud de empleo.
- 5) Entrevista preliminar.
- 6) Pruebas de pre-selección.
- 7) Entrevista profunda.
- 8) Opinión del jefe.
- 9) Exámenes psicológicos.
- 10) Encuesta
Socio-económica.
- 11) Examen médico.
- 12) Contratación.
- 13) Inducción.

- ✦ **Contratación.** Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa y se conocen tres tipos de contrato: por obra determinada, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado.

- ✦ **Inducción.** Es el proceso de integración y adaptación del nuevo empleado en su nuevo ambiente de trabajo en el menor tiempo posible. Este proceso inicia desde el momento de que es contratado por la organización, en este tiempo se propone que el trabajador se adapte a sus obligaciones y derechos, a las reglas y políticas de la empresa.

La integración tiene varios principios que son:

1. **De la adecuación de hombre y funciones.** Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social. Deben buscarse siempre bajo el criterio que reúnen los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

2. **De la integración de cosas.** Se estudia en todo su detalle dentro de los materiales de producción, ventas y finanzas.

3. **De carácter administrativo de esta integración.** En las funciones técnicas se encuentran elementos esenciales administrativos porque miran a la coordinación de los elementos técnicos entre sí, y con las personas.

4. **De abastecimiento oportuno.** Representando todos los elementos materiales una inversión, debe en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten ni sobren.

5. **De la instalación y mantenimiento.** Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa sus costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos debe, planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

6. **De delegación y control.** Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas aspectos eminentemente técnicos, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generados.

Una empresa u organización debe tomar en cuenta que la integración de personal es de suma importancia para la misma, debido a que en ella se escogerán a las personas encargadas de llevar a cabo las funciones que se realizan.

2.2.4 Dirección.

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

Garza, (2000) sostiene que la dirección es el talento y el esfuerzo de las demás personas para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

Entre los muy variados aspectos que el auditor deberá revisar y evaluar, se encuentran los siguientes:

- ✦ **Comunicación.** Es la transferencia de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Los tipos de comunicación más conocidos son: escrita, oral, no verbal, descendente, ascendente y cruzada.
- ✦ **Liderazgo.** Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.
- ✦ **Supervisión.** Es el proceso de evaluación de progresos de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.
- ✦ **Motivación.** Es el deseo de hacer algo que esta condicionado por la voluntad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. Su importancia radica en que a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos de acuerdo con los estándares esperados. Algunos incentivos para los empleados pueden ser: diplomas, vales, reconocimientos, artículos, eventos, entre otros.

Los principios de dirección son los siguientes:

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener resultados.

3. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
4. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la comunicación formal.
5. **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en el que aparezcan.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** Un conflicto, a su vez, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Tener claridad del rumbo y lograr el compromiso común de las personas es una tarea directiva. Por este motivo la función de administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento en específico, sino de todo jefe, director o supervisor de la organización.

2.2.5 Control.

Robbins y Coulter (2000) sostienen que el control es el proceso de revisar las actividades que se desarrollan con el fin de verificar si se están efectuando de la manera en que se determinó y así poder corregir las desviaciones significativas.

También se define control como el proceso de corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y planes, detectar donde están las desviaciones de los estándares y ayudan a corregirlas. Orientan al gerente para en el uso de los recursos cumplir con las metas específicas. Existen tres tipos de control que son:

- ✦ **Control preventivo.** Cuanto mayor sean la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menos necesidad habrá de controles directos. Tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluyen la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñados para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas como se establecieron. Son las acciones o instrumentos que ayudan a evitar que se presenten desviaciones. Como control preventivo están la capacitación y adiestramiento, la inducción y simulacros manuales.

- ✦ **Control concurrente.** Tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran y puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. Algunos controles de este tipo son la supervisión y la inspección.

- ✦ **Control final.** Este se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones de estándares aceptables. Este control utiliza algunos instrumentos como, informes, auditorías y evaluación del desempeño.

Un buen sistema de control debió haberse diseñado con base a un proceso definido que asegura que todos los pasos lógicos y necesarios fueron tomados, por eso el auditor deberá revisar cómo se lleva a cabo en la creación de los sistemas de control, éste se presenta a continuación:

- 1) **Establecimiento de normas (estándares).** El paso lógico es elaborar planes. Por definición los estándares son simples criterios de desempeño y

se usan para conocer como van las cosas, de tal forma que no se necesite supervisar cada paso en la ejecución de planes.

- 2) **Medición del desempeño con base en esas normas.** Debería hacerse en forma anticipada con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

- 3) **Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.** Es el punto en el que el control se puede definir como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas, o puede corregir las desviaciones ejerciendo la organización mediante la resignación o la aclaración de las tareas.

Al igual que las etapas anteriores, el control tiene sus principios que son:

1. **Equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

2. **De los objetivos.** Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y sí, a través de ellos no se evalúa el logro de los mismos.

3. **De la oportunidad.** El control debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

4. **De las desviaciones.** Todas las desviaciones deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originan a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.

5. **Costeabilidad.** Un control sólo debe implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan en él.

6. **De excepción.** El control debe establecerse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo.

7. **De la función controlada.** Por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control.

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La aplicación de la auditoría administrativa se llevó a cabo en la empresa Herramientas y Servicios de Obregón S. A. de C. V., y su realización tomó un período aproximado de tres meses y medio, para ello se necesitó la colaboración de empleados de la empresa, así mismo de materiales para la obtención de la información, mismos que fueron utilizados apegados a un procedimiento establecido con anterioridad.

3.1 Sujetos.

Las técnicas y herramientas necesarias para la aplicación de la auditoría administrativa fueron aplicadas a cinco gerentes de la empresa, como lo son: Gerente de Mercadotecnia, Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo, Gerente de Crédito y Cobranzas y Gerente de Compras, los cuales cuentan con una formación profesional, dos de ellos tienen maestría y tres de los gerentes cuentan con mucha experiencia en el puesto debido a que tienen más de 10 años trabajando en él.

3.2 Materiales.

Para recabar la información se necesitó de la ayuda de herramientas e instrumentos de auditoría administrativa, pero sobre todo la aplicación de las técnicas de investigación las cuales fueron: encuestas a los cinco gerentes, estas encuestas se aplicaron en base a entrevistas a manera de cuestionarios, otra técnica fue la interpretación de los documentos que se encontraron, la verificación de los mismos y la observación en general.

En la aplicación de la entrevista se utilizaron cuestionarios de todo el proceso administrativo previamente elaborados, planeación, organización, integración, dirección y control, los cinco a cada gerente, así como cuatro formatos, el formato de formulación y utilidad de las formas de papelería, formulación y utilidad de los informes, análisis de puestos y análisis de condiciones de trabajo (anexo3), todos fueron aplicados por cada uno de los colaboradores del equipo auditor. Después de que se obtuvo esa información, se utilizó un sistema de evaluación previamente elaborado y también lo aplicó el equipo auditor (anexo 4).

Los cinco cuestionarios del proceso administrativo, fueron diseñados con aspectos prácticos relacionados con la experiencia profesional, cuentan con preguntas claras y sencillas de los elementos administrativos que deben de conocer. Cada cuestionario contiene las preguntas correspondientes a los temas que lo integran. Todos éstos y los formatos cuentan con un espacio al final destinado para que el auditor anote las observaciones más relevantes en el desarrollo de la entrevista.

La fluidez, homogeneidad y precisión al recabar la información, llevaron a arrojar los resultados esperados.

3.3 Procedimiento.

Primeramente se inicio con la búsqueda de una empresa, que estuviese dispuesta a la aplicación de una auditoría administrativa externa por parte de un equipo de trabajo establecido con anterioridad. La elegida fue la empresa Herramientas y Servicios de Obregón, debido a que mostraba las mejores condiciones para llevar a cabo la auditoría, estas fueron en cuanto a disponibilidad de tiempo, acceso a la información, buena ubicación, amabilidad y sobre todo interés.

Para la realización de la auditoría administrativa en la empresa HSO, se siguió un procedimiento previamente planeado con tiempos y fechas establecidas de ejecución, de este procedimiento dependió el éxito de la misma auditoría.

En un principio se acudió a la empresa y se hizo una entrevista con el Gerente de Operaciones, para explicarle los pormenores de la investigación como: los beneficios, el procedimiento, y el objetivo en general, con el fin de obtener la autorización para realizar el estudio, la cual fue favorable, por lo tanto; se comprometió el mismo a colaborar con la auditoría.

Una vez autorizada la realización de la auditoría administrativa por la empresa, la persona encargada en este caso el Gerente de Mercadotecnia, llenó la carta convenio (Anexo 2); en la cual se establecen cláusulas que contienen derechos y obligaciones de ambas partes para el cumplimiento satisfactorio de la misma.

Luego se entregó a la persona encargada un cronograma de las actividades (Anexo 1) previamente elaborado, estas actividades se desempeñaron de acuerdo a las fechas y tiempos asignados en el mismo, y dependiendo de la fecha de entrega del informe final.

La aplicación de los cuestionarios del proceso administrativo fué a los cinco gerentes conforme a las fechas establecidas previamente. Como se estipuló en el

cronograma, se llegó la fecha de la aplicación del primer cuestionario; el de planeación, siguiéndole con el de organización, integración, dirección y control, al igual que la aplicación de los formatos para evaluar la formulación y utilidad de las formas de papelería, formulación y utilidad de los informes, análisis de puestos y análisis de condiciones de trabajo (Anexo 3).

Una vez aplicados los cinco cuestionarios y los formatos se obtuvieron los resultados, y fueron analizados mediante un sistema de evaluación, (Anexo 4) para tabularlos y codificarlos.

De manera que al obtener un panorama general y específico de los resultados, se llevó a una comparación de los porcentajes de cada fase del proceso administrativo, y dieron como resultado una clasificación en las siguientes categorías: excelente, adecuado, elemental, deficiente carencia.

Con los resultados obtenidos en el sistema de evaluación se siguió a la elaboración de gráficas comparativas (Anexo 5), en ellas se especifica la puntuación real y la puntuación que debe haber sido la ideal.

Más adelante con toda la información recabada se elaboró el informe final, en este documento se señalan y explican los resultados obtenidos como producto de la evaluación, igualmente se incluye la determinación de hechos donde se mencionan los pormenores y anomalías detectadas durante la práctica de la auditoría, pero sobre todo se detallan de manera puntual las situaciones detectadas en cada una de las áreas.

Ya para dar por concluido el documento se presentan una serie de recomendaciones realizadas a partir de los hechos encontrados, ofreciendo soluciones a las áreas de oportunidad en el proceso administrativo.

Como último paso de la auditoría administrativa, en la fecha establecida y a manera de exposición, se hizo la presentación del trabajo, por el equipo auditor, con el fin de explicarle al empresario de manera clara y efectiva lo escrito en el informe final. Al finalizar la exposición, se le otorga un tiempo para que el mismo elabore sus preguntas, una vez aclaradas las dudas entre ambas partes, se le hizo entrega del Informe final.

3.4 Informe Final.

Ciudad Obregón, Son. 30 de Noviembre del 2005

HERRAMIENTAS Y SERVICIOS DE OBREGÓN. S.A DE C.V

ATENCIÓN: Lic. Marcela Félix de Vázquez

I. INTRODUCCIÓN

En el proyecto de auditoría administrativa que se realizó en la empresa Herramientas y Servicios de Obregón S.A de C.V. (HSO), se llevaron a cabo una serie de pasos, como la aplicación de cuestionarios del proceso administrativo y formatos, los cuales permitieron observar las condiciones de trabajo dentro de la empresa, análisis de puestos, formas de papelería y cómo llevan a cabo sus informes.

Éstos a su vez fueron aplicados a 5 departamentos diferentes los cuales fueron: Mercadotecnia, Operaciones, Crédito y Cobranza, Compras y por último Administración. Toda la información obtenida fué proporcionada por los gerentes de dichos departamentos.

Por otra parte la información que se obtuvo, fué sometida a un sistema de evaluación en donde se arrojaron diferentes resultados que a continuación se describen.

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Una vez realizado el estudio, y de haber aplicado los cuestionarios y reunir información se logró obtener de manera cuantitativa ciertos datos, en base al sistema de evaluación empleado al que se sometieron los resultados y se encontró que la empresa cuenta con un total del 69% que representa el área real que sufre la empresa, lo cual indica que es un porcentaje elemental. (Ver gráfica 1); cabe de aclarar que todos estos porcentajes son comparados con un 100% que es el porcentaje ideal. La Planeación cuenta con un 59% considerado elemental (ver gráfica 2); Organización con un 76% considerado adecuado (ver gráfica 3); Integración cuenta con un 89% considerado excelente (ver gráfica 4); Dirección cuenta con un 65% considerado adecuado (ver gráfica 5); y Control cuenta con un 59% considerado elemental (ver gráfica 6). (Anexo 5)

III. DETERMINACIÓN DE HECHOS

Los hechos y resultados que se obtuvieron en base a la auditoría aplicada a la empresa HSO analizando cada una de las etapas del proceso administrativo y los formatos utilizados fueron los siguientes:

Con respecto a la **Planeación** de la empresa, ésta representa un elemento esencial no solo para los altos directivos en una organización sino para todos los miembros, debido a que facilita las relaciones y actividades propias de la empresa. Este proceso ayuda a prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto.

En el caso de la empresa HSO se encontró que cuenta con un porcentaje bajo en el área de planeación, éste es de 59%, debido a que carece de varios elementos importantes mismos que no permiten un funcionamiento óptimo de la etapa.

Como son: Los Procedimientos; son planes que establecen un método para mejorar las actividades futuras, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben de realizar ciertas actividades. En el caso de la empresa HSO, no cuenta con procedimientos formales para la realización de sus actividades, ni tampoco están establecidos por escrito, ésto podría causar algunas anomalías, como serían la informalidad al realizar las actividades, debido a que no tendrán secuencia, si por alguna razón un empleado no labora un día, o abandone el puesto, con un procedimiento establecido y por escrito es mucho más fácil que cualquier otro empleado asuma sus actividades, al igual que si en la empresa se maneja la rotación de puestos, al brindarles los procedimientos que se utilizan será mucho más factible el trabajo a realizar y con un menor índice de errores, al igual que podría causar un decremento en cuanto a la eficiencia en el trabajo y pérdida de tiempo.

Continuando en el área de planeación también se encontró que la empresa, no cuenta con Presupuestos, los cuales son la formulación de los resultados esperados expresada en términos numéricos para un periodo futuro dado. Ésto significa que los presupuestos sirven para planear ya sean gastos en general, entradas y salidas, y material. Antes de tomar cualquier decisión, Es importante implementarlos debido a que reducir los planes a números obliga a cierta clase de orden que permite determinar claramente qué capital será gastado, por quién, dónde y qué egresos, ingresos o unidades de productos físicos implican los planes.

Para que los presupuestos sean realmente útiles en todos los niveles que se utilicen, deben responder al patrón organizacional, también deben de contar con planes completos, coordinados y debidamente desarrollados a fin de que se adecuen a las operaciones departamentales.

Otro problema encontrado en los elementos de la planeación, fué con las Estrategias, las cuales en base a la observación y demostración de parte de los gerentes mostraron algunas anomalías, ya que sí existen solo que no están

establecidas por escrito y no son revisadas. Las estrategias son la determinación del propósito, sus objetivos básicos y la adopción de cursos de acción así como la asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos, por lo tanto; es necesario que se lleven a cabo de una manera formal para contar con una buena planeación y evitar confusiones y malentendidos.

En la **Organización** de una empresa, es donde se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento de la misma. La organización de HSO, obtuvo un porcentaje de 76% que es adecuado de acuerdo a los resultados esperados.

Se encontró con que el organigrama de la empresa no está diseñado de una manera correcta y formal, por lo tanto; no es visto ni conocido por los empleados, lo cual es alarmante porque es la presentación gráfica de la estructura de la empresa y es importante que cada puesto de un gerente se represente en un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. En el organigrama se encuentra la información de quién es el gerente general, cuáles departamentos existen y quiénes los integra, también la misma información sobre sus subordinados. Al contar con un organigrama es muy fácil saber a qué departamento y persona dirigirse lo cual da un mejor servicio, comodidad y ahorra tiempo a los proveedores y clientes, también brinda una mejor imagen a las instalaciones de la empresa, al igual que eleva la motivación de las personas que lo integran.

El proceso de **Integración**, inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, enseguida se tiene que ambientar; para finalmente ser capacitado en el desarrollo de las funciones que habrá de realizar en el puesto vacante.

La integración de la empresa, cuenta con un porcentaje de 89%, éste es excelente relacionado con el ideal, algunas de sus áreas se encuentran en buen

funcionamiento. Excepto en algunos elementos que hacen que no se desempeñe al 100%, ésto se debe a que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal para los puestos vacantes dentro de la misma. La empresa recluta y selecciona a su personal mediante cada uno de los gerentes que estén solicitando alguna persona, es decir, que el gerente mismo es el que lo entrevista y se asegura que la persona sea la adecuada. Se le pregunta sobre los temas y conocimientos que a juicio del gerente sean los necesarios y si cumple con lo que se solicita, es contratado.

Es importante señalar que ésta manera de selección puede traer algunos problemas, primeramente la pérdida de tiempo, otro sería lo mencionado con anterioridad; el gerente selecciona a su juicio, que no siempre es el mejor, para contratar personal no es suficiente que la persona cuente con los conocimientos básicos, y mucho menos obtenerlos en base a un examen oral e informal, es de suma importancia señalar que el personal debe estar preparado y conocer sobre algunas otras funciones de la empresa ya que si se lleva a cabo la rotación de puestos, al personal le sea fácil asumir la función.

También se encontró, que se omite la práctica de exámenes médicos a los empleados de nuevo ingreso, por lo tanto; no se sabe si su estado de salud es el adecuado para desempeñar el puesto. Ésto aumenta las posibilidades de que exista ausentismo en el trabajo, ó, en otros casos el trabajador tiene la posibilidad de responsabilizar totalmente a la empresa de algún accidente o enfermedad misma que tendrá que solventar, sin señalar que ciertas deficiencias en su condición fueron las causantes.

Por otra parte se debe contar con el departamento Recursos Humanos para llevar a cabo el proceso adecuado que debe seguirse para reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto solicitado y verificar que la empresa seleccione a la persona que cubra los requisitos, aptitudes y conocimiento establecidos por la misma.

La **Dirección** obtuvo un porcentaje de 65% siendo adecuado, es la etapa del proceso administrativo en la que se logra todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

Dirigir es el talento y esfuerzo de las demás personas para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

Esto tiene relación con el asesoramiento el cual se encarga de apoyar a aquel que no tiene el conocimiento basado sobre algo en particular, y le van entregando información, dictámenes o datos para que esta persona pueda utilizarlos y generar un proceso de dirección.

La empresa HSO cuenta con un porcentaje adecuado en la etapa, debido a que los resultados que se obtuvieron de las entrevistas fueron favorables. Sin embargo a través de la observación se pudo constatar que existen algunas fallas de comunicación entre los empleados, debido a que ésta algunas veces se ve afectada por falsas interpretaciones y ocasiona que no se trabaje correctamente, por lo tanto; no se adquieren los resultados deseados, provocando así también, un bajo rendimiento del personal al no saber claramente lo que se tiene que hacer, por eso es importante que el encargado de dar las ordenes hable claro y de manera entendible así evitara algunos problemas provocados por la mala comunicación.

El contar con **Control** es determinar qué se está realizando, es evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo a los planes.

Respecto al control se obtuvo un porcentaje elemental del 59%, los resultados muestran que los instructivos no son actualizados constantemente, no ha sido un problema aun, sin embargo es probable que se ocasionen algunas anomalías como deficiencia en las actividades u obsolescencia. También se encontró que en la etapa no

cuentan con un control concurrente, el cual es importante para la empresa, debido a que, los supervisores controlan las acciones realizadas por los empleados directamente, y así es más fácil encontrar errores y corregirlos al presentarse.

La capacitación cuenta con algunas fallas, se les imparte solo a los empleados de mostrador, cada vez que llega un producto nuevo o marca y es necesario que dé a todos los empleados para que conozcan sobre los nuevos productos que llegan a la empresa.

HSO no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, es esencial contar con uno debido a que el sistema sirve para evaluar el rendimiento laboral del empleado, darle a conocer su resultado, y así en base a ello poder hacer que mejore el desempeño del mismo en la empresa, se debe realizar periódicamente a los empleados y es necesario utilizar también la información obtenida por medio de las evaluaciones para desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, otorgar aumentos u otros beneficios, establecer sesiones de asesoramiento laboral, adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Formulación y utilidad de los informes; Son muy importantes en la empresa ya que en ellos, se plasma la información obtenida durante una sesión de trabajo, y se hace constatar de qué manera se trabajó y cómo se llevó a cabo, así como los resultados obtenidos; es importante que se cuente con un formato establecido para realizar un informe; en cuanto a los resultados obtenidos de la evaluación se encontró que la empresa no cuenta con un formato específico para cada tipo de informe, debido a que son informales. Cada uno de los gerentes tiene su propio método para la realización de los informes, esto ocasiona que no sean entendibles y se cometan errores al estarlos leyendo o al buscar alguna información en ellos.

Formulación y utilidad de la forma de papelería; Es importante que toda empresa cuente con un formato especial para la papelería, donde se llevan los registros del material utilizado y el material a adquirir, entre otras cosas relacionadas, en HSO se encontró que el formato utilizado, es adecuado sin embargo no es muy claro en su

información y lo que en él se pregunta no se considera suficiente, esto hace un poco más complicado saber exactamente que material se requiere y puede ocasionar confusiones a la hora de hacer la requisición.

En cuanto al **Análisis de condiciones de trabajo**; Se observó que la distribución no es del todo efectiva, a pesar que el área es amplia, los cubículos que se encuentran en la oficina, tienen un espacio sumamente reducido unos con otros por lo tanto; no proporcionan la privacidad adecuada, y puede ocasionar molestias al estar laborando, éstas pueden ser por ruido, falta de movilidad, falta de concentración, extravío de objetos, en algunos de casos información confidencial.

En cuanto al **Análisis de puestos**; Es importante que se cuente con un formato de análisis de puestos bien diseñado y estructurado, y que éste reúna todos los elementos importantes como los datos que ayudan a la identificación del puesto. Aquí se encontró que la empresa sí cuenta con este formato, solo que está muy incompleto, la identificación de los puestos esta muy general y es necesario que sea más específica.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

La aplicación de una auditoría administrativa es sin lugar a dudas una herramienta de control indispensable para mantener óptimo el funcionamiento administrativo de las empresas. Esta herramienta dinámica de gran utilidad que permite detectar las áreas de oportunidad en una organización, brinda al empresario una observación real por gente experta pero externa a la misma, teniendo la oportunidad de redescubrirse a partir del análisis a fondo de la situación en la que se encuentran en la actualidad.

Al realizar la auditoría es necesario aparte de seguir un orden de acuerdo al cronograma y los lineamientos del convenio con el empresario, un estrecho apego a los principios éticos, por lo tanto; fué importante perfeccionar la ética colectiva e individual acorde con la realidad actual, en este caso se hizo relevante mantener un respeto en cuanto al trato con los colaboradores de la empresa, un compromiso, una calidad pero sobre todo la unidad y la corresponsabilidad como equipo auditor, para así brindar un trabajo competitivo y factible.

El factor tiempo obliga a los cambios, en todos los aspectos, el comercio, la industria, los servicios públicos, entre otros, a crecer e innovar como empresas, la misma

organización y su administración por consiguiente se vuelven de mayor complejidad, adoptando importancia la comprobación y su control interno, debido a la delegación de más autoridades y responsabilidades de los funcionarios.

Por lo anterior se debe aceptar a la auditoría como el mecanismo necesario para mantener funcionando correctamente a la empresa, permitiendo con ella la captura de errores que ocasionan ineficiencias y previniendo posibles situaciones adversas, lo más importante es entender la necesidad que se tiene de la misma, al actuar como un detector de áreas de gran oportunidad donde la empresa se vea beneficiada y todo ese resultado se refleje en su productividad y en un mayor nivel en el mercado.

4.2 Recomendaciones.

De acuerdo a la determinación de los hechos expuestos con anterioridad, se dan las siguientes recomendaciones referentes a la Auditoría administrativa y operacional aplicada a la empresa comercial; Herramientas y Servicios de Obregón.

Con respecto a la primer etapa del proceso administrativo Planeación, se sugiere, la formulación de Procedimientos para cada actividad y cada puesto, necesitan establecerse por escrito, así no habrá duda de lo que se tiene que realizar y de qué manera, por lo tanto; es importante especificar paso a paso de la información del mismo, deben ser claros y legibles, que la persona que los utiliza los pueda interpretar, debido a que un error podría cambiar el objetivo de la actividad.

En los procedimientos, es necesario que se determine como ejecutar las actividades, quién las desempeñará y cuándo se deben de realizar, éstos tienen que ser evaluados constantemente debido a que con el tiempo los procedimientos al ajustarse a las necesidades de la empresa van sufriendo cambios.

La manera en que se dan a conocer, es reuniendo a los gerentes de cada departamento en una junta sencilla, y así explicar a los mismos el funcionamiento y

manejo de los procedimientos, así como la información de su elaboración, aunque éstos no sean los encargados de la realizarlos es relevante que sepan como se hacen, debido a que los gerentes de los departamentos serán los encargados de explicarlos e implementarlos a sus súbditos. Por último, es importante supervisar que realmente los miembros de la organización los acepten y los lleven a cabo para poder detectar las mejoras que traerá este elemento de la planeación a la empresa.

Otra recomendación es con respecto a Presupuestos, La empresa debe de elaborar los siguientes: Presupuesto de ingresos y gastos; el más elemental es el de ventas, éste es una expresión formal y detallada del pronóstico de ventas, en el se lleva a cabo un control en cuanto al producto, el volúmen de ventas por cada unidad, el precio de venta por unidad y las ventas totales.

También es recomendable que se elabore el Presupuesto de gastos de capital; en el se determinan específicamente gastos de capital para planta, maquinaria, equipo, inventarios y otras partidas. Ya sea que se elabore a corto o a largo plazo, estos presupuestos dan forma definitiva a los planes de gasto de los fondos de la empresa. Otro presupuesto que se recomienda implementar es el de Presupuesto de efectivo, este presupuesto mide la experiencia real del efectivo, es uno de los controles más importantes de las empresas. La disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones a su vencimiento es el primer requisito para la sobrevivencia de una compañía.

Es de suma importancia que al elaborar los presupuestos por escrito, contemplen cada departamento de la organización, y cumplan con las necesidades que se requieren, deben de ser revisados constantemente y también tener un adecuado control para detectar desviaciones en el mismo. Una vez elaborados se dan a conocer a los gerentes de departamento por medio de una junta ahí se plantean los lineamientos y se explica como se deben utilizar.

Otra recomendación para la empresa es que elabore las estrategias por escrito, no es lo mismo tener en mente cómo se desea alcanzar los objetivos establecidos, que contar con un escrito que lo especifique paso a paso y así ir midiendo los resultados obtenidos. Estas Estrategias deben ser revisadas periódicamente, con el paso del tiempo van surgiendo varios factores que las alteran como lo son: la competencia, los proveedores, el recurso humano, el recurso financiero, al igual que los objetivos están en constante renovación e incluso van aumentando, las estrategias también.

En la etapa de Organización en la empresa, se recomienda que se realice un Organigrama de tipo vertical, es el más usual y el más claro en su información, debe colocarse en un lugar visible para todos los empleados, clientes y proveedores, un buen sitio sería a la entrada de la empresa ahí no pasará desapercibido. Este organigrama debe de mostrar los nombres de cada puesto y los nombres completos de cada integrante.

En cuanto a la Integración de la empresa, se recomienda a la empresa HSO contar con un departamento de Recursos Humanos, para llevar a cabo su reclutamiento y selección del personal, puesto que este departamento le ahorrará tiempo a cada uno de los gerentes al momento de solicitar una persona para ocupar un puesto dentro de la empresa, si se tuviera el departamento, el gerente que esté solicitando a alguien únicamente pasa el reporte al área de recursos humanos y ellos se encargan de llevar a cabo el siguiente proceso;

El reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, se obtiene así un conjunto de solicitudes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. El proceso de reclutamiento se lleva a cabo por una serie de varios pasos. En el cual el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, el plan de este departamento puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se emplean a futuro.

Este plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

Para reclutar al personal es necesario contar con canales de reclutamiento para llamar a toda la gente interesada a trabajar como son: solicitud directa al empleador, contacto con amistades y la respuesta de los avisos en la prensa.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado al nuevo empleado.

Por otra parte, es importante llevar también el proceso de selección, el cual consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para llevar a cabo este recurso es necesario contar con el siguiente proceso para así contar con una base fundamental para la selección: Recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad (comparar solicitantes), entrevistas de selección, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, descripción realista del puesto, decisión de contratar.

Para la óptima Dirección y el éxito en general de una empresa, es de suma importancia contar con una buena comunicación. Para que la empresa HSO tenga una mejor comunicación entre los gerentes y sus subordinados se recomienda que los altos puestos de la empresa, tengan más información a cerca de los súbditos, una opción puede ser a manera de convivimos o reuniones en días festivos, involucrarse ya sea tomando algunos cursos que le ayuden a encontrar mejores técnicas para comunicarse con sus empleados o simplemente poner mayor énfasis

en relación con ellos, brindándoles más confianza, e individualismo en cuanto al interés de cada uno como empleado, ésto seguramente mejorará la comunicación en la empresa, por lo tanto se obtendrán mejores resultados en menor tiempo.

Respecto a el Control deben de realizar los instructivos; son un manual de procedimientos en donde se detallan las funciones de dirección y coordinación, división de labores, sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades; debido a que tienen como objetivo asegurar el cumplimiento por parte del personal, se pueden reducir errores, ahorrar el tiempo de entrenamiento del personal y eliminar el número de ordenes verbales, los instructivos deben ser actualizados periódicamente para que no sean obsoletos para la empresa y empleados en general.

Se recomienda utilizar un formato para evaluar el desempeño de los empleados, éste resulta útil para validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

El formato puede contar con algunos de los siguientes datos que serán de utilidad para la evaluación y productividad; se puede medir con los logros laborales específicos, características personales; como la aceptación de criticas, motivación, colaboración, iniciativa, responsabilidad y aspecto personal, la capacidad, habilidad y el conocimiento son muy importantes también para la evaluación gracias a que los factores considerados animan al empelado a corregir las deficiencias que puedan impedir su progreso en el futuro.

Se debe contar con un sistema de control concurrente, explicar a los supervisores como se lleva este a cabo para que ellos lo pongan en marcha con los empleados y que este sistema ayude a evitar errores, este control consiste en supervisar personalmente a los empleados y al encontrar algún error darle seguimiento a fin de saber de dónde y por que surgió una vez encontrada la causa se debe corregir.

En lo que respecta al formato de Formulación y utilidad de los informes; se recomienda que cada departamento elabore un formato establecido para sus informes, esto dará una presentación más formal y a la hora de que sean utilizados, la persona encargada de revisarlos pueda entenderlos mejor, también será de utilidad a la empresa para tener un orden, por lo tanto debe ser el mismo formato para cada informe que se realice.

En el formato de Formulación y utilidad de las formas de papelería; es recomendable que se elabore un formato nuevo, el cual sea diseñado de una manera clara, poniendo en él, la lista de materiales en forma ordenada, así como también el número de cantidades que puedan ser requeridas, con el será posible saber qué y cuánto se necesita respecto a la papelería, evitando faltantes o sobrantes que puedan ocasionar gastos a la empresa.

En el formato de Análisis de condiciones de trabajo; se recomienda a la empresa que el área donde se encuentran los cubículos de los empleados se haga de mayor espacio, indiscutiblemente brindará un mejor ambiente de trabajo, habrá menos distracciones y ayudará a la circulación en los pasillos.

En el formato de Análisis de puestos; se recomienda a la empresa que en el formato con que cuentan incluyan en la parte posterior los datos de identificación del puesto, éste formato ayudará a identificar más rápido de que puesto se trata y a dar algunas especificaciones sin necesidad de leer todo el formato.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Reyes P., "Administración de empresas, teoría y práctica parte 2". 1era. Ed. Limusa, 1996.
- Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos" Ed. Mc. Graw Hill, México, 2002.
- Eduardo Mancillas, P., "La Auditoría administrativa: Un enfoque científico" 1er. Ed. Trillas, México, 2001.
- Enrique Benjamín, Franklin. "Auditoría Administrativa". Ed. Mc. Graw Hill, México, 2003.
- Gerardo Garza T., "Administración Contemporánea". 2a Ed. Mc Graw Hill, México, 2000.
- Joaquín Gomez M. "El control en la administración de empresas". 1era. Ed. Diana, México, 1996.
- Joaquín Rodríguez, V., "Sinopsis de Auditoría administrativa" 8ª. Ed. Trillas, México, 2003.
- José A. Arenas, F., "La Auditoría Administrativa" Ed. Diana, México, 1996

- Koontz, Harold y Weihrich., "Administración: una perspectiva global" Ed. Mc Graw Hill, México, 2004.
- Koontz, Harold y Weihrich., "Elementos de Administración", Ed. Mc Graw Hill, México, 1997.
- Lazcano, "Manejo de las organizaciones y la auditoría interna". 1er. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999.
- Leonard William, P., "Auditoría Administrativa". Ed. Diana, México, 1996.
- Robbin y De Cenzo, "Fundamentos de Administración". Ed. PEARSON, México, 1997.
- Rubio, Hernández y Fuentes, "Guía práctica de auditoría administrativa". 3a. Ed. Pac. México, 2003.
- Samuel Certo, "Fundamentos de Administración". 1er.Ed. México, 1996.
- Víctor MENDIVIL, "Elementos de Auditoría". Ed. Contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.

ANEXO 1

30 de Mayo de 2005

Lic. Marcela Félix de Vázquez
Gerente de Mercadotecnia
Herramientas y Servicios de Obregón
Norman Borlaug No. 2605 sur
Cd. Obregón, Sonora

Estimada Lic. Félix:

Por medio de la presente quedan de manifiesto los términos para la realización del trabajo en su empresa, mismo que consiste en la realización de una auditoría administrativa. Dichos términos son los siguientes:

1. El objetivo principal de la realización de dicho trabajo consiste en realizar una auditoría administrativa; con el fin de evaluar las bases de la administración, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos especialmente diseñados para detectar irregularidades en el sistema o proceso, y en base a los resultados obtenidos dar un diagnóstico claro y real de los hechos, junto con las conclusiones y las recomendaciones necesarias para que estos sean solucionados.
2. El trabajo que se realizará consistirá en un análisis administrativo de 5 departamentos que son: Mercadotecnia, Administración, Operaciones, Crédito y Cobranza y por último el de Compras. Queda de manifiesto que la empresa proporcionará toda la información solicitada por los auditores para la realización de la misma y de ser necesaria la colaboración de algunos de los empleados.
3. La auditoría administrativa será realizada por 5 auditores, estos seguirán estrechamente los lineamientos del convenio al igual que los principios éticos del auditor, por lo tanto; los mismos serán responsables de la información sustraída y manejada durante el período de la auditoría.
4. Las partes manifiestan que el acuerdo de la presentación del servicio lo celebran única y exclusivamente por el tiempo que dure el trabajo académico y analizado por la empresa, que dará inicio el día: 1 de Septiembre del 2005 y terminará el día 1 de Diciembre del mismo año.
5. Los honorarios que se cobrarán por dichos trabajos serán por la cantidad de \$10,000.00 mismos que serán cubiertos en efectivo. En moneda nacional y en tres pagos en las fechas y cantidades estipuladas a continuación:
 - 06 de Octubre del 2005: \$ 3,000.00
 - 08 de Noviembre del 2005: \$ 3,500.00
 - 01 de Diciembre del 2005: \$ 3,500.00
6. Por último los auditores tienen la obligación de entregar el Informe Final escrito y a manera de exposición resolver las dudas y aclaraciones el día 1 de Diciembre en las

instalaciones del ITSON, al Gerente de Mercadotecnia que en este caso fungirá como representante de la empresa.

De antemano le agradezco su comprensión y atención prestada al presente quedando ambas partes de acuerdo con lo aquí establecido.

Atentamente:

María del Mar Mendivil

Aceptado y Aprobado.

Lic. Marcela Félix

ANEXO 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL

Equipo No. _____

Empresa: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____

Directivo Responsable: _____

Puesto: _____

Depto. Auditado: _____

No. De personal que lo integra: _____

e- mail: _____

A. PREPARACIÓN PARA AUDITAR:

1. Revisión de cuestionarios
2. Revisión de formatos
3. Revisión del sist. evaluación
4. Entrega de los datos gral.
de la empresa

	23-25/Ago/05	
	30/Ago/05	
	01/Sep/05	
	06/Sep/05	

B. INICIO DE LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA:

5. Presentación carta convenio

	08/Sep/05	
--	-----------	--

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y FORMATOS:

6. Planeación
7. Organización
8. Integración
10. Dirección
11. Control
12. Formulación y util. de
informes
13. Formulación de papelería
14. Análisis condiciones de
trabajo
15. Análisis de puestos.

	15-16/Sep/05	
	22-27/Sep/05	
	29/Sep-04 Oct/05	
	06-11/Oct/05	
	13/Oct/05	
	18/Oct/05	
	20/Oct/05	
	25/Oct/05	
	27/ Oct/05	

DETERMINACIÓN DE HECHOS:

De los 5 Cuestionarios
De los 4 Formatos

	01-03/ Nov/05	
	08/ Nov/05	

RECOMENDACIONES:

De los 5 Cuestionarios
De los 4 Formatos

	15-17/ Nov/05	
	22-24/ Nov/05	

INFORME FINAL Y PRESENTACIÓN:

Presentación del Informe
Final
Entrega de resultados

	01/ Dic/05	

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE PLANEACIÓN

NOMBRE DEL JEFE: _____

DEPARTAMENTO: _____

PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____

FECHA DE INGRESO: _____

FECHA DE REVISIÓN: _____

MISIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una misión?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 7

2. ¿Está establecida por escrito?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Es clara y entendible?

a) Sí _____

c) No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Es aceptada por todos los miembros de la organización?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

5. ¿Es adaptable a todos los miembros de la organización?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

6. ¿Cuenta con una misión adecuada para su empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

OBJETIVOS

7. ¿Cuenta la empresa con objetivos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 18

8. ¿Se plantean los objetivos para llevar a cabo la planeación?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Son claros y reales?

a) Sí _____

b) No _____

11. ¿En que forma se dan a conocer los objetivos a los empleados?

a) Manuales _____

b) Capacitación _____

c) Verbales _____

d) Otros _____ Especifique: _____

12. ¿Los miembros de la organización aceptan los objetivos establecidos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

13. ¿La empresa toma en cuenta los objetivos individuales?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Los objetivos de su departamento contribuyen a los objetivos de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Cómo se fijan los objetivos de la empresa?

- a) A corto plazo _____
- b) Mediano plazo _____
- c) Largo plazo _____

16. ¿Quién se encarga de la elaboración de los objetivos?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

17. ¿Son revisados periódicamente?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

ESTRATEGIAS

18. ¿Cuenta la empresa con estrategias?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 32

19. ¿Se plantean estrategias para llevar a acabo la planeación?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

20. ¿Están establecidas por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

21. ¿Son claras y reales?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Son conocidas las estrategias por los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿Son revisadas las estrategias periódicamente?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

24. ¿Participa en la elaboración de las estrategias?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

25. ¿Cómo se miden los resultados de las estrategias?

- a) A corto plazo _____
- b) A mediano plazo _____
- c) A largo plazo _____

26. ¿Quién se encarga de la elaboración de las estrategias?

- a) Gerente_____
- b) Administrador_____
- c) Jefe de departamento_____
- d) Otros_____ Especifique: _____

27. ¿Se toma en cuenta la competencia al momento de elaborar las estrategias?

- a) Sí_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

28. ¿Se toma en cuenta a los proveedores al momento de elaborar las estrategias?

- a) Sí_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

29. ¿Se toma en cuenta al mercado al momento de elaborar las estrategias?

- a) Sí_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

30. ¿Se toma en cuenta al recurso humano de la empresa al momento de elaborar las estrategias?

- a) Sí_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

31. ¿Se toma en cuenta los recursos financieros de la empresa al momento de elaborar las estrategias?

- a) Sí_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

POLÍTICAS

32. ¿Cuenta la empresa con políticas?

- a) Sí_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____
- c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 40

33. ¿Se plantean políticas para llevar a cabo la planeación?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

34. ¿Están establecidas por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

35. ¿Son claras y reales?

a) Sí _____

b) No _____

36. ¿Son conocidas las políticas por los empleados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

37. ¿Son revisadas las políticas periódicamente?

a) Sí _____

b) No _____ Mencione: _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

38. ¿Participa en la elaboración de las políticas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

39. ¿Quién se encarga de la elaboración de las políticas?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____ Especifique: _____

PROCEDIMIENTOS

40. ¿Existe en la empresa procedimientos para la realización de la planeación?

a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____
 c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 53

41. ¿Son adecuados los procedimientos que existen para la realización de la planeación?

a) Sí _____ Mencione: _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____
 c) No sé _____

42. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

43. ¿Son revisados periódicamente?

a) Sí _____ Mencione: _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____
 c) No sé _____

44. ¿Son evaluados?

a) Sí _____ Mencione: _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____
 c) No sé _____

45. ¿Quien los elabora?

a) Gerente _____
 b) Jefe de departamento _____
 c) Administrador _____
 d) Otros _____ Especifique: _____

46. ¿Quién los autoriza?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Administrador _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

47. ¿Son adecuados a las necesidades de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____

48. ¿Son aceptados por los miembros de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

49. ¿Determinan como deben ejecutarse las necesidades?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____

50. ¿Son fáciles de interpretar?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____

¿Por qué? _____

51. ¿Determina quien realizara las actividades?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

52. ¿Especifican cuando deben de ejecutarse las actividades?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____

¿Por qué? _____

PROGRAMAS

53. ¿Cuenta la empresa con programas de trabajo?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 71

54. ¿Tiene acceso a los programas de trabajo?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

55. ¿Se establecen por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

56. ¿Se plantean programas que ayuden a alcanzar los objetivos?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

57. ¿Quién los autoriza?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Administrador _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

58. ¿Son evaluados?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

59. ¿Se integran los programas en las estrategias de la empresa?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

60. ¿Se encuentran debidamente coordinados los programas?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

61. ¿Son de utilidad los programas para el desarrollo de las actividades de departamento?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

62. ¿Cada programa señala la secuencia de las actividades que se debe realizar?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

63. ¿Utilizan gráficos o algún otro procedimiento con apoyo para la planeación?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

64. ¿Suministran información?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

65. ¿Son suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

66. ¿Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

67. ¿Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

68. ¿Están apoyados por presupuestos?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

69. ¿Son fácilmente comprensibles?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

70. ¿Son aceptados por el personal que labora en la empresa?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

PRESUPUESTOS

71. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto general?

- a) Sí _____
- b) No _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 81

72. ¿Se crean previamente presupuestos para la planeación?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

73. ¿El presupuesto contempla cada departamento de la organización?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿Se contemplan todas las necesidades de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Quiénes son los responsables de la formulación de presupuestos?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Contador _____

d) Jefe de departamento _____

e) Otros _____ Especifique: _____

76 ¿Quién se encarga de revisar los presupuestos?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Contador _____

d) Jefe de departamento _____

e) Otros _____ Especifique: _____

77. ¿Quién los autoriza?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Contador _____

d) Jefe de departamento _____

e) Otros _____ Especifique: _____

78 ¿Quién los evalúa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

- c) Contador _____
- d) Jefe de departamento _____
- e) Otros _____ Especifique: _____

79. ¿Se cuenta con un adecuado control para detectar desviaciones?

- a) Sí _____
- b) No _____

80. ¿Se estipula en el presupuesto quién es el responsable de su uso?

- a) Sí _____
- b) No _____

REGLAS

81. ¿Cuenta la empresa con reglas establecidas?

- a) Sí _____
- b) No _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 90

82. ¿Se dan a conocer por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

83. ¿Son entendibles para los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____

84. ¿Son aceptadas por los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

85. ¿Son flexibles?

- a) Sí _____
- b) No _____

86. ¿Se ejecutan las reglas diseñadas por la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

87. ¿Su departamento cumple con reglas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Quién las formula?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____ Especifique: _____

89. ¿Se adaptan a las necesidades de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

ESTÁNDARES

90. ¿La empresa cuenta con estándares?

a) Sí _____ Mencione: _____

b) No _____

Si su respuesta fue: No, gracias por su ayuda

91. ¿Quién o quienes formularon los estándares?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____ Especifique: _____

92. ¿Son claros y entendibles los estándares aplicados?

- a) Sí _____
- b) No _____

93. ¿Conoce los estándares existentes?

- a) Sí _____
- b) No _____

94. ¿Cómo se dieron a conocer los estándares?

- a) Manuales _____
- b) Verbal _____
- c) Capacitación _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

95. ¿A qué área se aplican los estándares?

- a) Producción _____
- b) Ventas _____
- c) Recursos humanos _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

96. ¿A que nivel se aplican los estándares?

- a) Altos _____
- b) Bajos _____
- c) Medios _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

97. ¿Existe algún tipo de control para monitorear los estándares establecidos?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____

98. ¿Cuentan con algún método para realizar los estándares?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____

99. ¿Son alcanzables los estándares?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

100. ¿Quién los autoriza?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____ Especifique: _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL JEFE: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
 FECHA DE INGRESO: _____
 FECHA DE REVISIÒN: _____
 NOMBRE DEL AUDITOR _____

ORGANIGRAMA

101. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____
 c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 113

102. ¿Existe un organigrama general, y uno para cada departamento?

a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

103. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

104. ¿Están actualizados los organigramas?

a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

105. ¿Quién lo actualizo por última vez?

a) Gerente _____
 b) Administrador _____
 c) Jefe de departamento _____
 d) Otros _____ Especifique: _____

106. ¿El organigrama es conocido por el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

107. ¿Esta diseñado de tal forma que pueda ser entendible para el personal?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

108. ¿Quién elaboro el organigrama de la empresa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

109. ¿Existe una adecuada delegación para cada departamento?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

110. ¿Existe línea de autoridad y responsabilidad definida desde la dirección hasta el ultimo subordinado?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

111. ¿El subordinado recibe ordenes de un solo superior?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

112. ¿Esta calculado el numero de subordinados que puede controlar cada superior?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

113. ¿Cuenta la empresa con descripción de puestos?

a) S í _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 121

114. ¿Se le dio a conocer a los empleados la descripción de puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

115. ¿Es importante la descripción de puestos para el funcionamiento de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

116. ¿La descripción de puestos esta establecida por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

117. ¿La descripción de puestos es clara para el personal de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

118. ¿Se revisa periódicamente la descripción de puestos?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

119. ¿Existe un procedimiento para elaborar la descripción de puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

120. ¿Quién participa en la elaboración de la descripción de puestos?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

121. ¿Existen instructivos especiales para cada departamento?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 135

122. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

123. ¿Dan orientación sobre los objetivos de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

124. ¿Qué áreas de la empresa cuentan con instructivos?
Mencione: _____

125. ¿Son suficientemente claros para el personal al que van dirigidos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

126. ¿Son entregados en el momento de entrar al puesto?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

127. ¿Se les informa a los empleados sobre la realización de una actividad especial?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

128. ¿De que manera se les dan a conocer sus funciones?

- a) Verbal _____
- b) Otros _____
- c) Por escrito _____

129. ¿Se revisan los instructivos especiales?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

130. ¿Quién realiza la función de revisarlos?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

131. ¿Se actualizan los instructivos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

132. ¿Quién los actualizas?

Mencione: _____

133. ¿En base a que los actualizan?

Mencione: _____

134. ¿Cuándo fue la última ocasión en que fue modificado?

Mencione: _____

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

135. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, gracias por su colaboración

136. ¿El manual se da a conocer a todos los empleados?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

137. ¿El manual brinda toda la información necesaria?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

138. ¿El manual de organización está actualizado?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

139. ¿Quién lo elabora?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

140. ¿Quién lo revisa?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

141. ¿Es revisado para hacer modificaciones de mejoras?

- a) Sí _____
- b) No _____

Mencione: _____
¿Por qué? _____

142. ¿Define la responsabilidad de su puesto?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

143. ¿Se observan claramente las relaciones entre los puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

144. ¿Ha habido cambios benéficos al utilizar el manual de organización de cada puesto?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE INTEGRACIÓN

NOMBRE DEL JEFE: _____ DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____ FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE REVISIÓN: _____ NOMBRE DEL AUDITOR _____

RECLUTAMIENTO

145. ¿Cuenta la empresa con departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento de personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 152

146. ¿Existe un procedimiento para llenar vacantes a nuevos puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

147. ¿El reclutamiento de personal se lleva a cabo por personal capacitado?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

148. ¿La falta de rotación de personal es un factor por el cual existen vacantes en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

149. ¿Se considera que la integración del personal es uno de los puntos más importantes en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

150. ¿El reclutamiento de personal es constante en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

151. ¿Quién es la persona encargada de la realización del reclutamiento en a empresa?

a) Jefe inmediato _____

b) Jefe de departamento _____

c) Jefe de Recursos Humanos _____

d) Otros _____ Especifique: _____

FUENTES

152. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa?

a) Fuentes externas _____

b) Fuentes internas _____

153. ¿Se obtienen los resultados deseados al implementar las fuentes de reclutamiento?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

154. ¿Estas fuentes de reclutamiento son evaluadas constantemente?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

155. ¿Cuenta la empresa con las fuentes suficientes para el reclutamiento?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

MEDIOS

156. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza la empresa?

a) Radio _____

b) Prensa _____

c) Televisión _____

d) Solicitud escrita _____

e) Otros _____ Especifique: _____

157. ¿Se obtienen los resultados esperados con los medios utilizados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

158. ¿Estos medios de reclutamiento son actualizados constantemente?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

159. ¿Son adecuados los medios de reclutamiento que utiliza la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

SELECCIÓN

160. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos para la selección de personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 170

161. ¿Se realizan pruebas para la selección de personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

162. ¿Se realiza una selección de preliminar?

a) Jefe inmediato _____

b) Jefe de departamento _____

c) Jefe de Recursos Humanos _____

d) Otros _____ Especifique: _____

¿Por qué? _____

163. ¿La selección de personal se lleva a cabo por personal capacitado?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

164. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal?

- a) Jefe inmediato _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

165. ¿Existe una adecuada comunicación para la selección de personal con la unidad administrativa que lo solicita?

- a) Sí _____
- b) No _____

166. ¿Existen políticas de selección?

- a) Sí _____
- b) No _____

167. ¿Qué métodos de selección de personal se utilizan en la empresa?

- a) Hoja de solicitud _____
- b) Pruebas psicometricas _____
- c) Entrevistas _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

168. ¿Se siguen los mismos procesos de selección para todos los niveles de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

169. ¿Se utiliza la descripción de puestos como apoyo para la selección?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

HOJA DE SOLICITUD

170. ¿Qué tipo de solicitud de trabajo utiliza la empresa?

- a) Solicitud general _____
- b) Solicitud de la empresa _____
- c) Cualquiera de las dos _____

171. ¿Se utiliza el mismo tipo de solicitud para todos los puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____

172. ¿Qué sistema utiliza la empresa para recopilar solicitudes?

- a) Verbal _____
- b) Correo postal _____
- c) Personal _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

ENTREVISTAS

173. ¿Se realizan entrevistas para la selección de personal?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

174. ¿Qué tipo de entrevistas realiza la empresa?

Mencione: _____

175. ¿Quién es la persona encargada de realizar la entrevista a los candidatos?

- a) Jefe inmediato _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos _____
- d) Psicólogo _____

Especifique: _____

176. ¿Cuenta la empresa con un sistema de evaluación de la información que se obtiene para brindar mejores resultados en la entrevista realizada a los candidatos ?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

EXAMEN

177. ¿Se realizan exámenes a los candidatos a los puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

178. ¿Se les aplican exámenes médicos a los candidatos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

179. ¿Quién realiza el examen médico a los candidatos?

a) Empresa _____

b) Clínicas particulares _____

c) IMSS _____

d) ISSSTE _____

180. ¿Se realizan exámenes de conocimientos a los candidatos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

181. ¿Quién es la persona encargada de realizar los exámenes de conocimiento a los candidatos?

a) Jefe inmediato _____

b) Jefe de departamento _____

c) Jefe de Recursos Humanos _____

d) Psicólogo _____ Especifique: _____

INVESTIGACIÓN

182. ¿Se realiza una investigación del candidato fuera del área de trabajo?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

183. ¿Son verificadas las referencias de los candidatos a ocupar el puesto?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

184. ¿De qué manera se realiza la investigación de los datos del candidato?

Mencione: _____

185. ¿Se realiza una comparación de la información obtenida en la investigación con la proporcionada por los candidatos?

- a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

PRUEBAS

186. ¿Se realizan pruebas de aptitud a los candidatos?

- a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 190

187. ¿Se realizan pruebas de orientación vocacional a los candidatos?

- a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

188. ¿Quién es la persona encargada de realizar las pruebas a los candidatos?

- a) Jefe inmediato _____
 b) Jefe de departamento _____
 c) Jefe de Recursos Humanos _____
 d) Psicólogo _____ Especifique: _____

189. ¿Se adecua el puesto a la persona o la persona al puesto?

- a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

CONTRATACIÓN

190. ¿Qué tipo de contratación utiliza la empresa?

- a) Base_____
- b) Temporal_____
- c) Eventual_____

191. ¿La empresa realiza la contratación por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

192. ¿Se le asigna al candidato un período de pruebas antes de firmar el contrato?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

193. ¿Quién es la persona encargada de realizar la verificación de la información contenida en el contrato?

- a) Jefe inmediato_____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos_____
- d) Otros_____ Especifique: _____

INDUCCIÓN

194. ¿Cuenta la empresa con el proceso de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

195. ¿Existe un manual de inducción?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

196. ¿Quién es la persona encargada de elaborar el manual de inducción?

- a) Jefe inmediato_____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos_____

d) Otros _____ Especifique: _____

197. ¿Se entrega un manual a cada trabajador?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

198. ¿Es de utilidad el manual de inducción para la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

199. ¿Se da un recorrido a los empleados de nuevo ingreso por la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

200. ¿Quién es el encargado de la inducción en la empresa?

a) Jefe inmediato _____

b) Jefe de departamento _____

c) Jefe de Recursos Humanos _____

d) Otros _____ Especifique: _____

201. ¿Es actualizado constantemente el programa de inducción?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE DIRECCIÓN

NOMBRE DEL JEFE: _____

DEPARTAMENTO: _____

PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____

FECHA DE INGRESO: _____

FECHA DE DEJACIÓN: _____

COMUNICACIÓN

202. ¿Existe buena comunicación entre directivo y empleado?

d) Sí _____

e) No _____ ¿Por qué? _____

203. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la empresa?

Mencione: _____

204. ¿Son adecuados los medios de comunicación que se utilizan a los empleados?

a) Sí _____

f) No _____ ¿Por qué? _____

205. ¿La comunicación es clara y precisa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

206. ¿Existe un proceso de comunicación entre los departamentos donde se labora?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

207. ¿Se informa a los empleados de los cambios de planes en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

208. ¿Organizan reuniones para aclarar asuntos de trabajo?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

209. ¿Quién es el encargado de que se lleve una buena comunicación en la empresa?

a) Gerente _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de recursos humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____

SUPERVISIÓN

210. ¿Son supervisadas las actividades que se realizan dentro de la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

211. ¿Están capacitados para la supervisión?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

212. ¿Quién es el encargado de realizar la supervisión dentro de la empresa?

a) Gerente _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de recursos humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____

213. ¿Con qué frecuencia se realiza la supervisión dentro de la empresa?

Mencione: _____

214. ¿De que forma se lleva a cabo la supervisión en la empresa?

Mencione: _____

215. ¿Qué medios de control se utilizan para llevar una buena supervisión?

Mencione: _____

216. ¿Cómo es la comunicación que llevan los supervisores con los empleados?

- a) Excelente _____
- b) Buena _____
- c) **Regular** _____

MOTIVACIÓN

217. ¿Es importante la motivación al empleado para la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

218. ¿De qué manera influye la motivación en el logro de los objetivos de la empresa?

Mencione: _____

219. ¿Cómo se estimula a los empleados en el área de trabajo?

Mencione: _____

220. ¿Cuáles son las ventajas de la motivación en el trabajo?

Mencione: _____

221. ¿Se logran buenos resultados en el trabajo que se realiza dentro de la empresa estimulando a los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

222. ¿Se les da un estímulo extra a los empleados por el logro de los objetivos planeados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

223. ¿Quién toma las decisiones sobre los estímulos que se les proporciona a los empleados?

a) Gerente _____

b) Jefe de departamento _____

c) Jefe de recursos humanos _____

d) Otros _____ Especifique: _____

224. ¿Qué tipos de estímulos se utilizan para motivar a los empleados?

a) Incentivos _____

b) Recompensas _____

c) Reconocimientos _____

d) Otros _____ Especifique: _____

225. ¿Le parece adecuado tener que dar un estímulo extra a los empleados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE CONTROL

NOMBRE: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 PUESTO: _____
 ANTIGÜEDAD: _____ FECHA DE INGRESO: _____
 FECHA DE INGRESO: _____
 NOMBRE DEL AUDITOR: _____

PREVENTIVO

226. ¿Cuenta la empresa con un proceso para controlar los resultados?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

227. ¿Se tienen establecidos estándares en la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

228. ¿Se aplican estándares de control en todos los niveles y departamentos?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

En caso de que su respuesta sea No, pase a la pregunta # 239

229. ¿Cumplen los estándares con la función de detectar desviaciones en los resultados esperados?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

230. ¿En que se apoyan para detectar los tipos de medición?

- a) Antecedentes Históricos _____
- b) Estándares de otras empresas o departamentos _____
- c) Accesorias de especialistas o fabricantes _____

231. ¿Participan los subordinados en la determinación de los estándares de desempeño?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

232. ¿Se determina la frecuencia de la medición en base a la naturaleza de las tareas a controlar?

- a) Sí _____ Mencione _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

233. ¿En caso de que las desviaciones sean muy grandes o frecuentes, se analizan y rediseñan los sistemas de control?

- a) Sí _____ Mencione _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

234. ¿Que tipos de control de cantidad utiliza?

- a) Presupuestos _____
 b) Estimaciones _____
 c) Inventarios de personal _____
 d) Pronósticos _____
 e) Otros _____ Especifique: _____

235. ¿Qué tipos de control de tiempo utiliza?

- a) Estudio de tiempos _____
 b) Programas _____
 c) Procedimientos _____
 d) Estándares _____
 e) otros _____ Especifique: _____

236. ¿Qué tipos de controles de costos utilizan?

- a) Presupuestos** _____
 b) Costos Estándar _____
 c) Contabilidad _____
 d) Productividad _____
 e) Costo – beneficio _____
 f) Otros _____ Especifique: _____

237. ¿Qué tipos de control de calidad utilizan?

- a) Evaluación de la actuación _____
 b) Pruebas psicológicas _____
 c) Inspecciones visuales _____
 d) Rendimiento de personal _____
 e) Calificación de meritos _____
 f) Otros _____ Especifique: _____

238. ¿En que áreas o funciones de la empresa se aplican los sistemas de control?

- a) Producción _____
- b) Calidad _____
- c) Inventarios _____
- d) Ventas _____
- e) Compras _____
- f) Mercadotecnia _____
- g) Finanzas _____
- h) Recursos humanos _____
- i) Otros _____

Especifique: _____

CAPACITACION

239. ¿Se les da capacitación a los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

240. ¿Se les otorga capacitación a todos los empleados de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

241. ¿Se han obtenido los resultados esperados con la capacitación otorgada a los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione _____
¿Por qué? _____

242. ¿Quién es el encargado de establecer los planes de capacitación?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de recursos humanos _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

243. ¿Cuántas veces se les capacita a los empleados en el año?

- a) 1 vez _____
- b) 2 veces _____
- c) 3 veces _____
- d) 4 o mas veces _____

REGLAMENTO

244. ¿Cuenta la empresa con reglamento interno de trabajo?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

245. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____

b) No _____

246. ¿Quién elaboro el reglamento de los empleados?

a) Gerente _____

b) Jefe de recursos humanos _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

247. ¿Se modifica el reglamento de acuerdo a los cambios ocurridos en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

248. ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

249. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____

b) No _____

250. ¿Quién es el encargado de elaborar los manuales de procedimientos para los empleados?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

251. ¿Se modifican los manuales de acuerdo a los cambios en las actividades que ocurren en la empresa?

- a) Sí _____
 - b) No _____
- ¿Por qué? _____

INSTRUCTIVOS

252. ¿Cuenta la empresa con instructivos de trabajo?

- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) No sé _____
- ¿Por qué? _____

253. ¿Están establecidos por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

254. ¿Son usados los instructivos en la empresa?

- a) Sí _____
 - b) No _____
- ¿Por qué? _____

255. ¿Quién elabora los instructivos que utilizan los empleados para realizar su trabajos?

- a) Gerente _____
 - b) Administrador _____
 - c) Jefe de departamento _____
 - d) Otros _____
- Especifique: _____

256. ¿Son actualizados los instructivos constantemente?

- a) Sí _____
 - b) No _____
- Mencione: _____
- ¿Por qué? _____

POLÍTICAS

257. ¿Cuenta la empresa con políticas?

- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) No sé _____
- ¿Por qué? _____

58. ¿Están establecidos por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

259. ¿Quién elabora las políticas de la empresa?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

260. ¿Son actualizadas las políticas?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

CONTROL CONCURRENTE

261. ¿Se lleva a cabo un control mediante el cual se realizan los planes de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

262. ¿Se logran los resultados esperados utilizando este tipo de control?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

263. ¿Quién lleva a cabo este control?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

SUPERVISIÓN

264. ¿Se supervisan las actividades de la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

265. ¿Se hacen por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

266. ¿Se realizan físicamente?

a) Sí _____

b) No _____

267. ¿Quién es el encargado de supervisar las actividades de la empresa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

INSPECCIÓN

268. ¿Se realizan inspecciones en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

269. ¿Se hacen constantemente?

a) Sí _____

b) No _____

Mencione _____

¿Por qué? _____

270. ¿Quién es el encargado de inspeccionar las actividades de la empresa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

271. ¿Se obtienen buenos resultados con este método de control?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

OBSERVACIÓN

272. ¿Se utiliza la observación para controlar las actividades?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

273. ¿Quién es el encargado de realizar observaciones de las actividades de la empresa?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

274. ¿Son frecuentes las observaciones que se realizan a la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

275. ¿Se obtienen resultados esperados con la observación?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

**CONTROL FINAL O DE RETROALIMENTACION
EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

276. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

En caso de que su respuesta fue No gracias por su cooperación

277. ¿Esta establecida por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

278. ¿Quién evalúa el desempeño de los empleados?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

279. ¿Se evalúa con periodicidad el desempeño de los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

280 ¿La empresa lleva a cabo auditorias administrativas?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

281. ¿El personal que realiza la auditoria administrativa es...?

a) Externo _____

b) Interno _____

c) Ambos _____

d) ninguno _____

282. ¿Si es personal interno, quien lleva a cabo la auditoria administrativa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

283. ¿Esta preparado el personal interno que lleva a cabo auditorias administrativas?

a) Sí _____

b) No _____

284. ¿Si es personal externo, quien autoriza el control de la auditoria?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

285. ¿Cuándo se contratan auditores externos que factores son los que se consideran para su contratación?

a) Precio _____

b) Prestigio _____

c) Experiencia _____

d) Otros _____

Especifique: _____

286. ¿Con que periodicidad se realizan las auditorias administrativas?

a) Mensual _____

b) Semestral _____

c) Anual _____

d) Otros _____

Especifique: _____

INFORMES

287. ¿Las actividades o trabajos que se realizan en la empresa, presentan informes?

- a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

288. ¿De que manera se dan a conocer los informes?

- a) Por importancia _____
 b) General _____
 c) Otros _____ Especifique: _____

289. ¿Tiempo con el cual se solicitan los informes?

- a) Al inicio _____
 b) Al final _____
 c) Periódicamente _____
 d) Otros _____ Especifique: _____

290. ¿Qué se hace con los informes generados con anterioridad?

- a) Archivan _____
 b) Destruyen _____
 c) Desechan _____
 d) Otros _____ Especifique: _____

291. ¿Quién se encarga de revisar los informes una vez entregados?

- a) Gerente _____
 b) Administrador _____
 c) Jefe de departamento _____
 d) Otros _____ Especifique: _____

292. ¿Los informes son de utilidad para la empresa?

- a) Sí _____
 b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

**FORMATO DE FORMULACIÓN Y UTILIDAD DE LAS FORMAS DE
PAPELERÍA**

NOMBRE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE REVISIÓN: _____
NOMBRE DEL AUDITOR: _____

Nombre de la forma: _____

Objeto de la forma: _____

Bases de formulación: _____

Período que abarca: _____

Quién (es) la (s) formula (n): _____

Número de copias y distribución:

Original _____	Dirigido a: _____
1°Copia _____	Dirigido a: _____
2°Copia _____	Dirigido a: _____
3°Copia _____	Dirigido a: _____
4°Copia _____	Dirigido a: _____
5°Copia _____	Dirigido a: _____

Trámite (s) en que intervine (n): _____

1. ¿Es adecuado su diseño?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Su contenido proporciona los datos indispensables?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿El número de copias es el adecuado?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Su utilización cumple con la finalidad para la cual fue creada?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

5. ¿El formato está redactado en forma clara?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Es fácil llenar la forma?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Se utilizan todos los espacios?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

8. ¿El material para su elaboración y el tamaño es el adecuado?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Qué sugerencias puedes aportar para su mejoramiento?

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

Responsabilidades Básicas: _____

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Perfil del puesto: _____

1) CAPACIDAD

1.1 Conocimientos: _____

1.2 Experiencia

1) Externa: _____
2) Interna: _____

2) ESFUERZO

2.1 Mental: _____
2.2 Físico: _____

3) RESPONSABILIDAD

3.1 Dimensiones: _____
Número de personal supervisado: _____
Partida presupuestal asignada: _____

3.2 Por el buen uso de material y equipo de oficina: _____

3.3 En discreción: _____

4) CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 Medio Ambiente: _____

4.2 Riesgos: _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

FORMATO DE FORMULACIÓN Y UTILIDAD DE LOS INFORMES

NOMBRE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE REVISIÓN: _____
NOMBRE DEL AUDITOR: _____

Nombre de la forma: _____

Objeto de la forma: _____

Bases de su preparación:

____ Metas logradas
____ Metas no logradas
____ Actividades que se realizaron
____ Actividades que no se realizaron
____ Problemas

Período que abarca: _____

Quién lo formula: _____

Quien (es) lo firma (n): _____

Número de copias y su distribución:

Dirigido a:

Dirigido a:

Original _____

3 Copia _____

1 Copia _____

4 Copia _____

2 Copia _____

Utilización de los datos consignados en el informe:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

EVALUACIÓN:

1. ¿Existe duplicidad con algún otro informe?

- a) Sí _____
- b) No _____ Mencione: _____

2. ¿Su utilización cumple con la finalidad para la cual fue creada?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Se está capacitado para elaborar informes?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿El número de copias del informe es el adecuado?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Su contenido proporciona los datos indispensables?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Es adecuado el diseño del informe?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Ha existido algún conflicto en la utilización de los informes?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

FORMATO DE ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

NOMBRE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE REVISIÓN: _____
NOMBRE DEL AUDITOR: _____

A) MEDIO

Marque Con una X

AREA FISICA DE TRABAJO

Limpia	_____	Sucia	_____
Ordenada	_____	Desordenada	_____
Circulación Adecuada	_____	Circulación Inadecuada	_____
Funcional	_____	Tráfico con tropiezos	_____
Otras, mencione	_____		

EVALUACIÓN DEL ÀREA FISICA

Excelente	_____	¿Por qué?	_____
Adecuada	_____	¿Por qué?	_____
Inadecuada	_____	¿Por qué?	_____
Otras, mencione	_____		

ILUMINACIÓN

Natural	_____	Artificial	_____
Suficiente	_____	Insuficiente	_____
Colores adecuados	_____	Reflejos	_____
Acorde al área	_____	En desacorde al área	_____
Otras, mencione	_____		

EVALUACIÓN DE ILUMINACIÓN

Excelente	_____	¿Por qué?	_____
Adecuada	_____	¿Por qué?	_____
Inadecuada	_____	¿Por qué?	_____
Otras, mencione	_____		

RUIDO

Moderado	_____	Excesivo	_____
Agradable	_____	Molesto	_____
Ocasional	_____	Continuo	_____
Ninguno	_____	Otras, mencione	_____

EVALUACIÓN DEL RUIDO

Tolerable	_____	¿Por qué?	_____
Adecuado	_____	¿Por qué?	_____
Inadecuado	_____	¿Por qué?	_____
Otras, mencione	_____		

OLORES

Agradable	_____	Desagradable	_____
Naturales	_____	Toxico	_____
Ninguno	_____	Otras, mencione	_____

EVALUACIÓN DE OLORES

Excelente	_____	¿Por qué?	_____
Adecuada	_____	¿Por qué?	_____
Inadecuada	_____	¿Por qué?	_____
Otras, mencione	_____		

VENTILACIÓN

Aire natural	_____	Aire artificial	_____
Temperatura normal	_____	Temperatura elevada	_____
Con ventilación	_____	Sin ventilación	_____
Ninguno	_____	Otras, mencione	_____

EVALUACIÓN DE VENTILACIÓN

Excelente	_____	¿Por qué?	_____
Adecuada	_____	¿Por qué?	_____
Inadecuada	_____	¿Por qué?	_____
Otras, mencione	_____		

CLIMA

Fresco _____ Templado _____
Caliente _____ Frío _____
Húmedo _____ Seco _____
Otras, mencione _____

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Equipo _____ Excelente _____ Regular _____ Mal Estado _____
Computadora _____ Excelente _____ Regular _____ Mal Estado _____
Escritorio _____ Excelente _____ Regular _____ Mal Estado _____
Sillas _____ Excelente _____ Regular _____ Mal Estado _____
Teléfono _____ Excelente _____ Regular _____ Mal Estado _____
Otras, mencione _____

EVALUACIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Buen estado _____
Regular estado _____
Mal estado _____
Condiciones inseguras _____

B) RIESGOS DE TRABAJO

Marque Con una X

ACCIDENTES DE TRABAJO

¿A QUÉ TIPO DE ACCIDENTES ESTA EXPUESTO EN SU RABAJO?

Heridas _____
Golpes _____
Quemaduras _____
Amputaciones _____
Lesiones _____
Otros, mencione _____

ENFERMEDADES DE TRABAJO

¿A QUÉ TIPO DE ENFERMEDADES DE TRABAJO ESTA EXPUESTO?

Alergias _____
Infecciones _____
Pérdida de la vista _____
Contagio _____
Infecciones _____
Otros, mencione _____

ACCIDENTES EN LAS INSTALACIONES

¿EN CASO DE ACCIDENTES SE CUENTA CO EL EQUIPO PREVENTIVO ANTE UN SINIESTRO?

	SI	NO
Salidas de emergencias	_____	_____
Elevadores	_____	_____
Escaleras	_____	_____
Falta de instructivos	_____	_____
Otros, mencione	_____	

EQUIPOS DE SEGURIDAD

¿QUÉ TIPO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD EXISTEN?

Señalamientos _____
Extintores _____
Botiquín _____
Otros, mencione _____

1. ¿En caso de una emergencia, cuenta con conocimientos de primeros auxilios?

Sí _____ No _____ Mencione Cuales: _____

2. ¿Tiene a su alcance los números telefónicos de emergencia?

Sí _____ No _____ Mencione Cuales: _____

3. ¿Cuenta con un plan de contingencia?

Sí _____ No _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

ANEXO 4

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

CALIFICACIÓN POR FASE	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	% REAL	RANGOS	CALIFICACIÓN POR RANGOS
PLANEACIÓN	5000	2936	59%	TOTAL PUNTOS	20000
ORGANIZACIÓN	3500	2662	76%	EXCELENTE	19501 A 20000
INTEGRACIÓN	4000	3541	89%	ADECUADO	17501 A 19500
DIRECCIÓN	3500	2284	65%	ELEMENTAL	12501 A 17500
CONTROL	4000	2366	59%	DEFICIENTE	9001 A 12500
				CARENCIA	0 A 9000
TOTAL	20000	13789	69%		

PLANEACIÓN

RANGOS DE PLANEACIÓN	CALIFICACIÓN POR RANGOS DE PLANEACIÓN
EXCELENTE	4500 A 5000
ADECUADO	3500 A 4500
ELEMENTAL	2500 A 3500
DEFICIENTE	1500 A 2500
CARENCIA	0 A 1500

PLANEACIÓN EMPLEADO	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
MISIÓN	600	600	100%
OBJETIVOS	560	478	85%
ESTRATEGIAS	540	526	97%
POLÍTICAS	560	338	60%
PROCEDIMIENTOS	550	0	0
PROGRAMAS	600	434	72%
PRESUPUESTOS	550	0	0
REGLAS	560	560	100%
ESTÁNDARES	480	0	0
TOTAL	5000	2936	59%

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

CALIFICACIÓN POR FASE	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	% REAL	RANGOS	CALIFICACIÓN POR RANGOS
PLANEACIÓN	5000	2936	59%	TOTAL PUNTOS	20000
ORGANIZACIÓN	3500	2662	76%	EXCELENTE	19501 A 20000
INTEGRACIÓN	4000	3541	89%	ADECUADO	17501 A 19500
DIRECCIÓN	3500	2284	65%	ELEMENTAL	12501 A 17500
CONTROL	4000	2366	59%	DEFICIENTE	9001 A 12500
				CARENCIA	0 A 9000
TOTAL	20000	13789	69%		

ORGANIZACIÓN

RANGOS DE ORGANIZACIÓN	CALIFICACIÓN POR RANGOS DE ORGANIZACIÓN
EXCELENTE	3200 A 3500
ADECUADO	2500 A 3200
ELEMENTAL	1800 A 2500
DEFICIENTE	1100 A 1800
CARENCIA	0 A 1100

ORGANIZACIÓN EMPLEADO	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
ORGANIGRAMA	1200	956	79%
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	875	756	86%
INSTRUCTIVOS ESPECIALES	875	434	50%
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	550	506	92%
TOTAL	3500	2662	76%

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

CALIFICACIÓN POR FASE	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	% REAL	RANGOS	CALIFICACIÓN POR RANGOS
PLANEACIÓN	5000	2936	59%	TOTAL PUNTOS EXCELENTE ADECUADO ELEMENTAL DEFICIENTE CARENCIA	20000
ORGANIZACIÓN	3500	2662	76%		19501 A 20000
INTEGRACIÓN	4000	3541	89%		17501 A 19500
DIRECCIÓN	3500	2284	65%		12501 A 17500
CONTROL	4000	2366	59%		9001 A 12500
TOTAL	20000	13789	69%		0 A 9000

INTEGRACIÓN

RANGOS DE INTEGRACIÓN	CALIFICACIÓN POR RANGOS DE INTEGRACIÓN
EXCELENTE	3500 A 4000
ADECUADO	2500 A 3500
ELEMENTAL	1500 A 2500
DEFICIENTE	500 A 1500
CARENCIA	0 A 500

INTEGRACIÓN EMPLEADO	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
RECLUTAMIENTO	400	343	85%
FUENTES	200	180	90%
MEDIOS	200	200	100%
SELECCIÓN	700	658	94%
HOJA DE SOLICITUD	250	250	100%
ENTREVISTA	350	332	94%
EXAMEN	250	140	56%
INVESTIGACIÓN	600	540	90%
PRUEBAS	300	210	70%
CONTRATACIÓN	350	332	94%
INDUCCIÓN	400	355	88%
TOTAL	4000	3541	89%

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

CALIFICACIÓN POR FASE	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	% REAL	RANGOS	CALIFICACIÓN POR RANGOS
PLANEACIÓN	5000	2936	59%	TOTAL PUNTOS	20000
ORGANIZACIÓN	3500	2662	76%	EXCELENTE	19501 A 20000
INTEGRACIÓN	4000	3541	89%	ADECUADO	17501 A 19500
DIRECCIÓN	3500	2284	65%	ELEMENTAL	12501 A 17500
CONTROL	4000	2366	59%	DEFICIENTE	9001 A 12500
				CARENCIA	0 A 9000
TOTAL	20000	13789	69%		

DIRECCIÓN

RANGOS DE DIRECCIÓN	CALIFICACIÓN POR RANGOS DE DIRECCIÓN
EXCELENTE	3200 A 3500
ADECUADO	2500 A 3200
ELEMENTAL	1800 A 2500
DEFICIENTE	1100 A 1800
CARENCIA	0 A 1100

DIRECCIÓN EMPLEADO	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
COMUNICACIÓN	1000	875	87%
SUPERVISIÓN	1500	739	49%
MOTIVACIÓN	1000	670	67%
TOTAL	3500	2284	65%

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

CALIFICACIÓN POR FASE	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	% REAL	RANGOS	CALIFICACIÓN POR RANGOS
PLANEACIÓN	5000	2936	59%	TOTAL PUNTOS	20000
ORGANIZACIÓN	3500	2662	76%	EXCELENTE	19501 A 20000
INTEGRACIÓN	4000	3541	89%	ADECUADO	17501 A 19500
DIRECCIÓN	3500	2284	65%	ELEMENTAL	12501 A 17500
CONTROL	4000	2366	59%	DEFICIENTE	9001 A 12500
				CARENCIA	0 A 9000
TOTAL	20000	13789	69%		

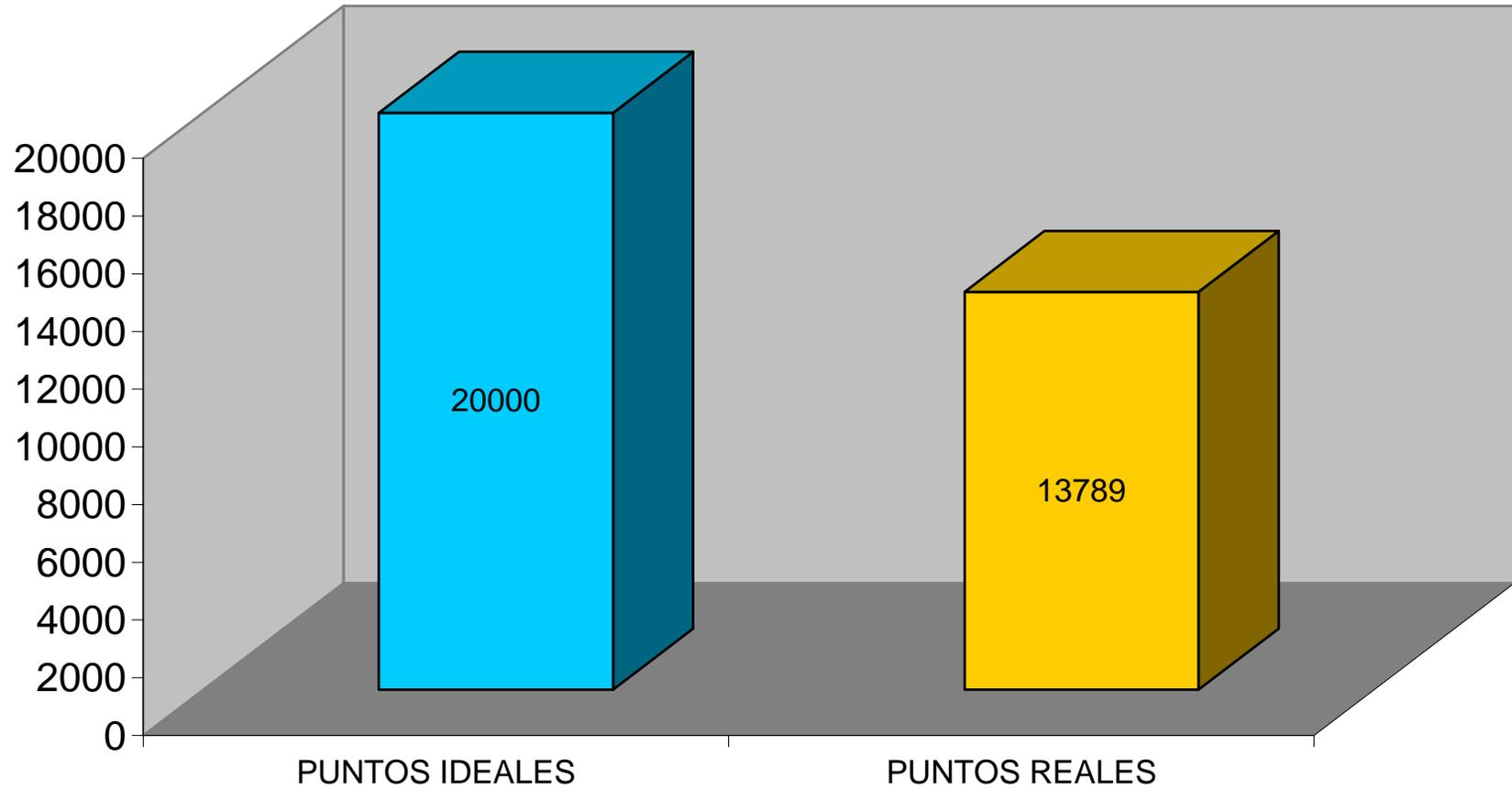
CONTROL

RANGOS DE CONTROL	CALIFICACIÓN POR RANGOS DE CONTROL
EXCELENTE	3500 A 4000
ADECUADO	2500 A 3500
ELEMENTAL	1500 A 2500
DEFICIENTE	500 A 1500
CARENCIA	0 A 500

CONTROL EMPLEADO	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
PREVENTIVO	300	228	76%
CAPACITACIÓN	200	144	72%
REGLAMENTO	300	217	72%
MANUALES ESPECIALES	250	201	80%
INSTRUCTIVOS	250	170	68%
POLÍTICAS	300	270	90%
CONTROL CONCURRENTE	300	50	17%
SUPERVISIÓN	400	320	80%
INSPECCIÓN	250	206	82%
OBSERVACIÓN	300	300	100%
CONTROL FINAL DE RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	350	53	15%
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	600	154	26%
INFORMES	200	53	26%
TOTAL	4000	2366	59%

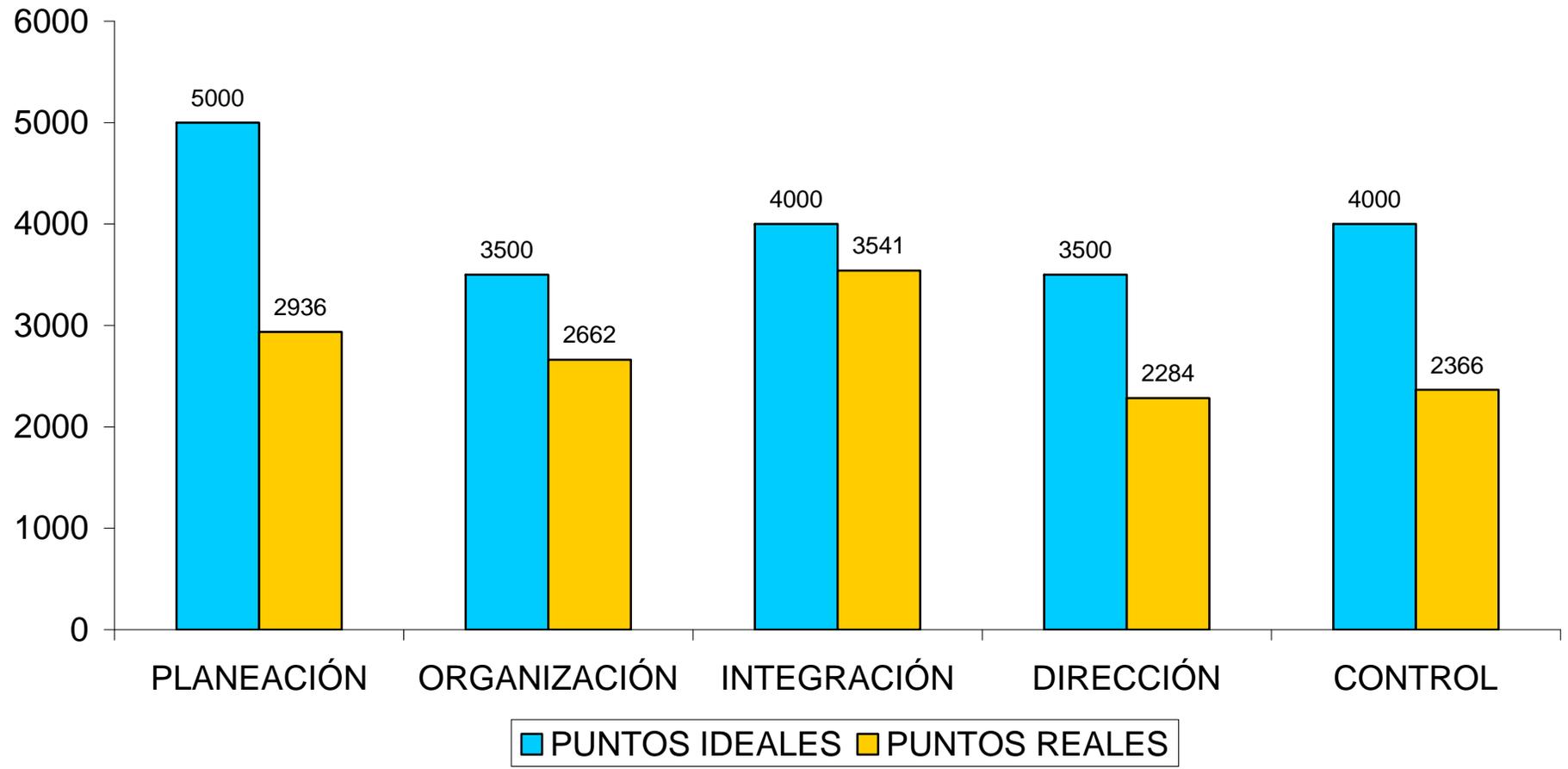
ANEXO 5

GRÁFICA GENERAL

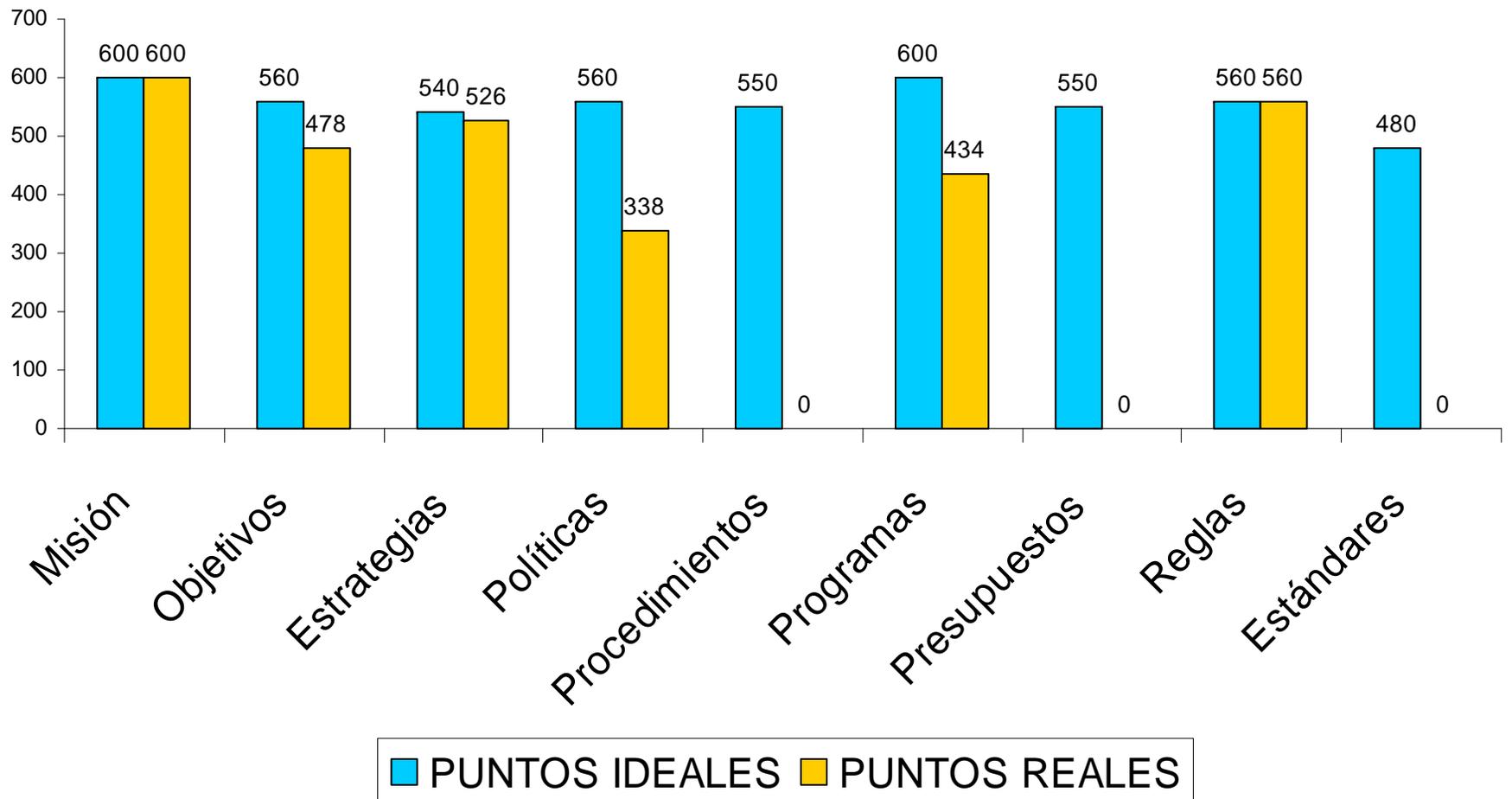


■ PUNTOS IDEALES ■ PUNTOS REALES

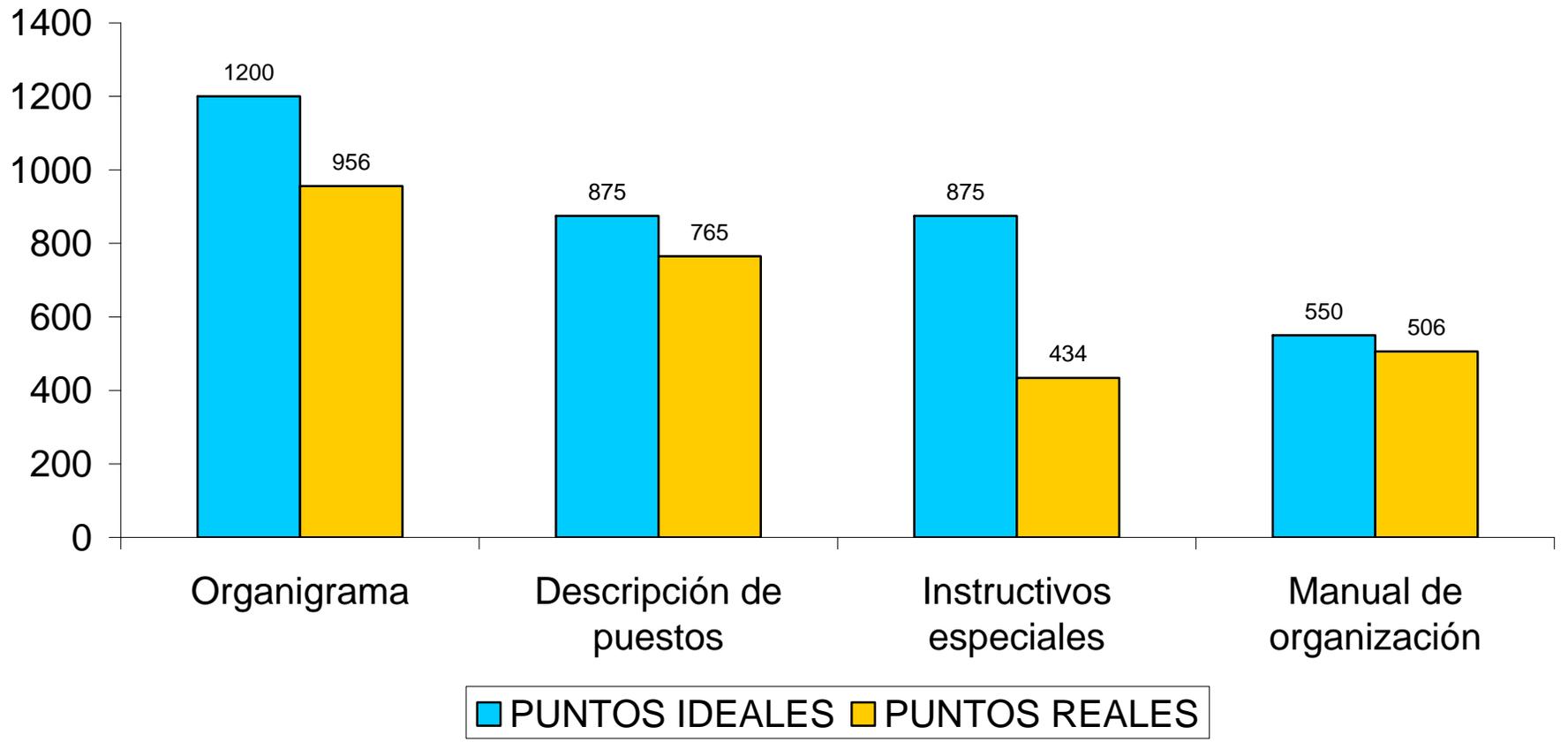
PROCESO ADMINISTRATIVO



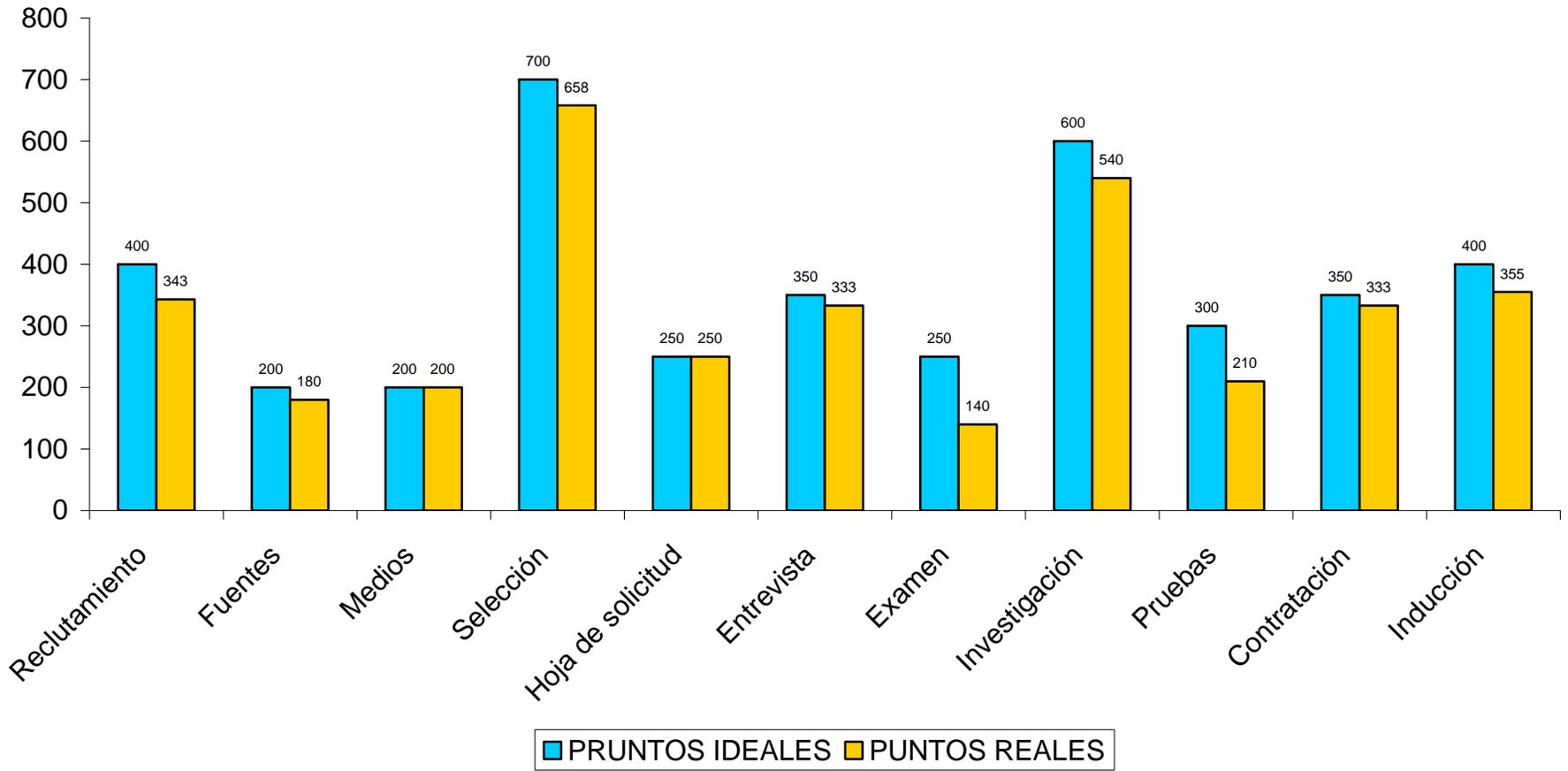
PLANEACIÓN



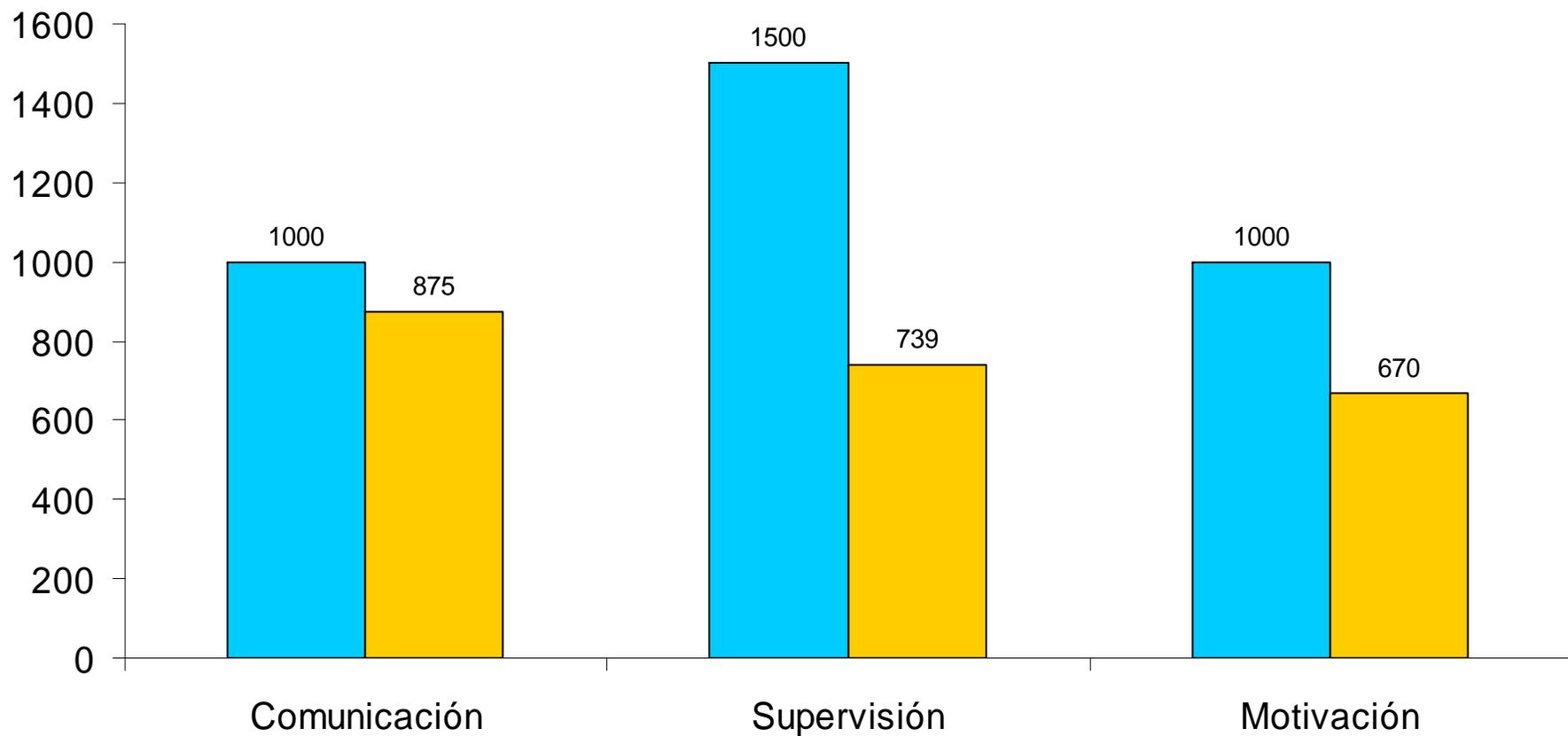
ORGANIZACIÓN



INTEGRACIÓN



DIRECCIÓN



■ PUNTOS IDEALES ■ PUNTOS REALES

CONTROL

