



Ciudad Obregón, Sonora, 22 de Noviembre de 2013.

Instituto Tecnológico De Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe **Carmen Irlanda Espinoza Valdez**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **“Auditoria Administrativa en una mediana empresa de giro comercial, dedicada a la distribución de autopartes, lubricantes agrícolas y automotrices ubicada en ciudad obregón”** en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciado en Administración** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Carmen Irlanda Espinoza Valdez



Certificado No. ATR0179
Vencimiento 13/12/14



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN UNA MEDIANA EMPRESA DE
GIRO COMERCIAL, DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE
AUTOPARTES, LUBRICANTES AGRÍCOLAS Y AUTOMOTRICES
UBICADA EN CIUDAD OBREGÓN”**

TITULACIÓN POR TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

CARMEN IRLANDA ESPINOZA VALDEZ

Ciudad Obregón, Sonora;

Noviembre 2013

DEDICATORIAS

A Dios primeramente por permitirme culminar mis estudios, por darme la fuerza de luchar siempre por lo que quiero y nunca darme por vencida, le agradezco enormemente por los grandiosos padres, mis hermanas, mi sobrina, mi novio, amigos y maestros que hicieron posible escribir esta historia en una buena parte de mi vida.

A mis padres que siempre por apoyarme en cada decisión de mi vida, por la confianza que siempre han depositado en mí, lo que causo seguridad en mi persona. Agradezco sus esfuerzos por sacarnos a delante día con día, y a pesar de que hubieron momentos muy difíciles ustedes siempre estuvieron ahí luchando por mí, es por eso que ahora me toca agradecerles todo su apoyo, consejos y paciencia, recordarles que los amo y que ahora me toca a mí luchar por ustedes. ¡Gracias por ser mis padres!

A mis hermanas y sobrina por formar parte de mi vida y por su enorme apoyo en los momentos más difíciles por ese ánimo y cariño así a mí, que sin duda también formo parte de mi coraje para salir adelante. Y con la llegada de Isabella fue como una chispa que Dios me mando para hacerme entender que no hay nada imposible para él. ¡Muchas Gracias, las amo!

A mi novio, que siempre me recordo que no hay imposibles, que no hay por qué preocuparse cuando tenemos las ganas y la capacidad para hacer posible lo que parece imposible, le agradezco sus consejos y su gran amor y cariño que me permitieron inspirarme en cada parte de mi trabajo y de mi vida, Te amo mi niño

A mis amigos que tienen un papel importante en mi vida, porque sin ustedes esta hermosa etapa vivida no hubiera sido igual, gracias por sus compañía, cariño, tiempo y sobre todo por esa gran amistad que me han demostrado. Los quiero mucho.

A mi asesora la Lic. Rosalva Irma Castro Álvarez quien me brindo su confianza al aceptar trabajar conmigo en este proyecto regalándome su tiempo y dedicación, también agradezco sus palabras de aliento las cuales me sirvieron para crecer como persona y nunca caer ante las diversidades por más pequeñas que estas fueran. Con mucho cariño, la admiro y respeto por ser un buen ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por dame la dicha de vivir, por estar conmigo en cada momento y enseñarme que no hay imposibles para él y es por eso que todos mis planes los deposito en sus manos, le agradezco por la hermosa familia que me dio, por mi novio y mis amigos.

A mis padres que son lo más importante que tengo en la vida, que sin ellos no sería la persona que soy hoy, por demostrarme que por más difíciles que sean las cosas luchando siempre se pueden alcanzar, por su ejemplo de ser personas honradas, trabajadoras y cariñosas, por confiar en mí en cada momento y darme la dicha de ser lo que soy ahora, gracias padres por quererme tanto y hacer posible este mi mayor sueño ser una licenciada. Los amo!

A mis hermanas y sobrina que me depositan siempre una gran alegría, fuerza y felicidad, porque siempre me han ayudado en cualquier momento. Las amo!

A mi novio, que gracias a su chispa y motivación siempre me hizo entender que lo que nos propongamos lo podemos conseguir y gracias por tu gran apoyo. ¡Te amo!

A mis amigos que forman parte importante de mi vida, que sin ellos esta etapa no hubiera sido igual, gracias por su tiempo.

A mi asesora, por aceptar apoyarme en el transcurso del proyecto y ser un gran ejemplo para mí, gracias por su tiempo y dedicación, aprendí muchas cosas de usted, Gracias!

RESUMEN

Para cualquier organización es fundamental la aplicación del proceso administrativo para lograr que esta funcione de la manera correcta. En las medianas empresas esto no es la excepción, debido a que este tipo de negocios están creciendo considerablemente y son importantes generadores de empleo en el sur del Estado de Sonora.

Con lo antes mencionado y la importancia que conlleva la aplicación correcta del proceso administrativo se llevó a cabo un estudio en la mediana empresa para recolectar los datos necesarios mediante un instrumento de evaluación que consistía en analizar el funcionamiento de cada una de las etapas del proceso administrativo de la empresa, el cual fue aplicado de manera personal con el Gerente Administrativo, todo ello realizado con el fin de identificar los principales problemas que se presentan y poder dar una solución de mejora; sin embargo, el resultado obtenido fue que las empresas se encuentran en un nivel regular y presentan deficiencias en su proceso administrativo.

Por otra parte se identificó el perfil de las personas encargadas de estos negocios que en su mayoría son profesionistas cuya carrera es ajena a la administración de empresas, por lo que resultó atractivo describir este aspecto y ver que los licenciados en administración no están ocupando los lugares en los que profesionalmente deberían de estar.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos.....	II
Resumen.....	III
Índice.....	IV

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.2 Justificación.....	10
1.4 Objetivo.....	11

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Auditoría Administrativa.....	12
2.1.1 Definición de Auditoría Administrativa.....	13
2.1.2 Objetivo de la Auditoría Administrativa.....	14
2.1.3 Alcance.....	15
2.1.4 Campo de Aplicación.....	16
2.1.5 Proceso de Auditoría Administrativa.....	16
2.2 Administración.....	25
2.2.1 Definición de Administración.....	25
2.2.2 Importancia.....	26
2.2.3 Objetivos.....	28
2.3 Proceso Administrativo.....	29
2.3.1 Planeación.....	31
2.3.2 Definición.....	31
2.3.3 Importancia.....	32
2.3.4 Tipos de planes.....	34

2.4 Organización.....	41
2.4.1 Definición.....	41
2.4.2 Importancia.....	42
2.4.3 Elementos de la Organización.....	43
2.5 Integración.....	46
2.5.1 Definición.....	46
2.5.2 Importancia.....	47
2.5.3 Elementos de la Integración.....	48
2.6 Dirección.....	52
2.6.1 Definición.....	52
2.6.2 Importancia.....	53
2.6.3 Elementos de Dirección.....	55
2.7 Control.....	57
2.7.1 Definición.....	57
2.7.2 Importancia.....	58
2.7.3 Elementos de Control.....	59
 CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Sujetos.....	63
3.2 Materiales.....	64
3.3 Procedimiento.....	65
 CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Resultados.....	68
4.2 Discusión.....	78

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusión..... 80

5.2 Recomendaciones..... 81

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 84

ANEXOS..... 86

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra la fundamentación de la investigación de los antecedentes; donde se hace mención del interés por el tema elegido. El planteamiento del problema; el cual surge de una idea, dificultad, necesidad, duda o pregunta. La justificación; la cual debe de responder a la pregunta que se pretende analizar derivado del problema detectado y finalmente los objetivos del proyecto; el cual es el producto de la investigación, lo que se logrará.

1.1 Antecedentes

En México las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un factor fundamental para la economía del país, siendo este el motor principal de desarrollo debido a la cantidad de establecimientos que existen, además de que generan más de la mitad de todos los empleos del país.

Las medianas empresas representan el 1% del total de los negocios que existen en México y además generan casi el 17% de los empleos según la Secretaría de

Economía (2012), sin embargo este tipo de empresas representan un medio al que es necesario prestar ayuda e impulsar, con el propósito de restringir los fracasos innecesarios, así como pérdidas financieras, la gravedad del fracaso, comercialización errónea, mala ubicación, falta de financiamiento pero sobre todo que se encuentran mal administradas.

En el caso de las medianas empresas es de gran importancia que sean administradas de la forma correcta para el buen funcionamiento de la misma, para elevar su nivel de desempeño, impulsar el crecimiento de la organización, localizar irregularidades y anomalías para poder plantear posibles alternativas de solución, con el fin de que la empresa sea competitiva en el sector al cual pertenece siendo estos el industrial, servicios y comercial.

En el caso de Sonora existen 6,456 empresas que pertenecen a los distintos sectores, de las cuales 4,357 se dedican al comercio. La participación total de éstas en el giro comercial en Cajeme es de 64. Estas empresas emplean de treinta y uno a cien personas. INEGI (2012).

Rodríguez (2002), menciona las siguientes problemáticas que presentan en este tipo de empresas, en las cuales cita la poca especialización en la administración, falta de acceso de capital, contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa, íntima relación con la comunidad local.

Además de no contar con un sistema de administración claro, sus objetivos, estrategias, procedimientos no se encuentran por escrito por lo que crea una deficiencia administrativa.

La auditoría administrativa es producto de una necesidad que ha venido tomando un papel importante a lo largo de la historia de la administración, porque se le considera una herramienta idónea para analizar el desempeño de una organización y detectar oportunidades de mejora. (Franklin, 2001).

Este proceso puede fomentarse en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social, sin importar el giro y tamaño de la misma, debido a que el éxito de ésta depende en gran medida de la efectividad de su administración.

Dentro de la mediana empresa es común la carencia de administración en sus distintos departamentos, por lo que hace de ellas una organización deficiente en relación a su competencia, por lo que esto puede convertirse un factor principal para su fracaso.

1.2 Planteamiento del Problema

Las Medianas empresas juegan un papel importante trascendental para la economía regional, estatal y nacional, sin embargo este tipo de empresas presentan problemas administrativos, debido a que no se encuentran registrados los documentos que integran el proceso administrativo por escrito, siendo éste un factor determinante que con el paso del tiempo puede ocasionar que no funcionen de manera correcta orillándolas al fracaso.

La mayoría de las medianas empresas carecen de sistemas administrativos formales y completos, además de la carencia de habilidades administrativas por parte de los gerentes, debido a que en ocasiones los puestos están ocupados por ingenieros o contadores, quienes desconocen las funciones y la implementación del proceso administrativo y otorgan mayor importancia a otras funciones dejando en segundo término los planes administrativos, por lo que se presentan fallas como pueden ser: una planeación errónea, falta de organización, mala selección y dirección del personal, falta de controles internos y errores en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

En la empresa en estudio se detectó que cuenta con un proceso administrativo deficiente, no cuenta con la misión, los objetivos, estrategias, procedimientos, reglas, descripción de puestos por escrito. Además existen confusiones entre los empleados porque no existe un documento que sustente la información.

De acuerdo a lo antes mencionado surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo se puede detectar en la mediana empresa las deficiencias en el proceso administrativo?

1.3 Justificación

La auditoría administrativa es una herramienta importante que permite examinar, evaluar y revisar la administración de una empresa, con el propósito de detectar áreas de oportunidad que se pueden mejorar para incrementar la eficacia y la eficiencia.

La auditoría administrativa en las empresas tiene como propósito realizar un examen integral de la empresa que sirva como guía para ayudar a la organización a conocer su nivel administrativo, la importancia que tiene la formalidad de los documentos que requiere cada proceso, evitar confusiones entre los empleados, conocer el tipo de liderazgo que ejerce el gerente, conocer la estructura de la empresa y saber quiénes son sus jefes directos.

Algunos de los beneficios con los que cuenta son la aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en distintas áreas específicas, aplicar conocimientos actualizados que le permitan al auditor resolver con rapidez y eficiencia las soluciones que detecte, localizar irregularidades o anomalías, verificar la efectividad de sus controles establecidos para posteriormente brindar oportunidades de mejora que ayuden en el crecimiento de la empresa.

Al realizar la auditoría administrativa en la empresa de estudio se logrará conocer y mejorar su nivel administrativo, solucionando las problemáticas que se presenten detectando áreas de oportunidad, creando un crecimiento administrativo y competitivo en la organización. Reflejado en el desempeño del personal y en los resultados de sus operaciones diarias.

1.4 Objetivo

Analizar una mediana empresa de giro comercial para conocer la situación actual del proceso administrativo, desarrollando una auditoría administrativa que permita analizar cada etapa por medio de cuestionarios de evaluación como fuente de control para examinar métodos, procedimientos así como el desempeño del personal, detectando áreas de oportunidad y ofreciendo soluciones de mejora que permitan incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se da a conocer la bibliografía que sustenta esta investigación con el fin de que se conozcan las bases tomadas para la realización de este trabajo.

2.1 Auditoría Administrativa

La auditoría como técnica moderna de investigación sistemática en el campo de los negocios es una medida de control del proceso administrativo. La administración es inherente a toda clase de organismo social. Por lo cual esta forma de auditoría puede aplicarse no solamente en las empresas que persiguen fines de lucro, sino también a aquellas cuyos objetivos no son lucrativos.

2.1.1 Definición

La auditoría administrativa es una herramienta importante para las empresas, debido a que esta sirve como medida de control preventivo que debe ejercer la dirección, pues mediante esta técnica revisa fallas o anomalías en el proceso administrativo con el fin de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según Franklin (2001) menciona 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 mejora.

Sotomayor y Castro (2008) la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integrado o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativo o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

Rubio y Hernández (1992) la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

Después de analizar cada uno los conceptos concluyo que la auditoría administrativa es una herramienta dentro de la administración que nos sirve para evaluar, examinar y revisar la administración de una empresa con el propósito de detectar oportunidades de mejoras, incremento en la eficiencia y en la eficacia.

2.1.2 Objetivo.

Los objetivos de la auditoría administrativa van más allá de la prevención de posibles fallas que pudieran presentarse en la administración de la empresa, esta técnica tiene como propósito mejorar métodos y procedimientos, utilizar mejores formas y medios de control, mejoramiento en la eficacia de las operaciones y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Según Rubio y Hernández (1992) el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Sotomayor y Castro (2008) define el objetivo general de la auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

Un tercer autor Franklin (2001) menciona que el objetivo de la auditoría administrativa es ser una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias.

Analizando los conceptos anteriores llego a la conclusión de que el objetivo de la auditoría administrativa es la revisión de las actividades de un área en específico o de toda la empresa, con la finalidad de encontrar deficiencias e irregularidades para posteriormente plantear una solución, con la finalidad de impulsar el crecimiento de la empresa.

2.1.3 Alcance.

La auditoría administrativa es una herramienta de control que puede ser aplicada a cualquier organismo, sin importar su razón social, su tamaño ni su giro, además se puede sujetar a ya se a una parte de la empresa, varias partes o a la empresa en su totalidad.

Según Rubio y Hernández (1992) la auditoría administrativa puede abarcar una función específica o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

Un segundo autor Franklin (2001) lo define como el área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y forma de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como naturaleza jurídica, criterio de funcionamiento, estilo de administración, proceso administrativo, sector de actividad, ámbito de operación, número de empleados.

Respecto a Mancillas (2001) menciona que esta dado por el ámbito de aplicaciones de la auditoría administrativa, es decir en donde se puede aplicar. En este sentido podemos aplicar en: toda empresa, en un determinado departamento, una función o en una subsunción de la misma.

Después de analizar los distintos conceptos concluyo que el alcance de la auditoría administrativa puede abarcar una parte de la empresa, varias partes o toda la empresa, sin importar su giro ni el sector al que pertenecen.

2.1.4 Campo de Aplicación.

La aplicación de esta técnica es independientemente del sector al que pertenezca, el giro al que se dedique, o al tamaño que tenga, debido que su finalidad es detectar todas aquellas problemáticas o deficiencias con las que cuenta la empresa en su administración.

Franklin (2001) menciona que la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social.

Sotomayor y Castro (2008) define que la auditoría administrativa se aplica a la organización independientemente al sector al que pertenezca, ya sea al público en sus diferentes niveles o al privado en sus diversos giros.

Según Rubio y Hernández (1992) se circunscribe a la universidad de la administración; esto obedece a que sus principios son generables y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

Después de analizar cada uno de los conceptos anteriores podemos observar que la auditoría administrativa puede ser aplicada a cualquier empresa, independiente de su giro, tamaño o sector, debido a que es una herramienta de gran utilidad que les garantiza el crecimiento a la empresa después de detectados sus problemas.

2.1.5 Proceso de Auditoría Administrativa.

El proceso de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus distintas fases de implementación se dirijan en forma programada y sistemática, además de facilitar la función y ordenamiento de la información.

Etapas del proceso de la Auditoría Administrativa.

Para realizar la auditoría administrativa se requiere implementar un proceso que constata de varias etapas secuenciales que varían dependiendo el autor, pero su finalidad es la misma, detectar todas aquellas anomalías que se presenten en el proceso administrativo.

Según Rubio y Hernández (1992) el proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo de cuatro etapas:

Primer Etapa

Planeación

Según los mismos autores la planeación de la auditoría es la función donde 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.

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnostico administrativo
 - Elaboración de programa e diagnostico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnostico
- c) Definición del objetivo
- d) Alcance especifico de la auditoría
- e) Determinación del personal necesario
- f) Programación del tiempo estimado
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h) Aprobación del programa e auditoría

Segunda Etapa

Examen

Los mismos autores mencionan que el examen prácticamente es la etapa donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

- a) Entrevista con los responsables, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevantes.
- b) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa
- c) Capacitación de la documentación necesaria (organigrama, manuales, instructivos, formularios, etcétera).
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e) Capacitación de opiniones y sugerencias.

Tercer Etapa

Evaluación

Terminando la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden: concentración de los datos en la investigación, clasificación de los datos, evaluación de resultados y determinación de la solución.

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

Cuarta Etapa

Presentación

Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo. Los informes recibidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su valor. Por otra parte, el informe escrito es

prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

- a) Elaboración del informe final.
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

Sotomayor y Castro (2008), presentan una descripción general de las etapas del proceso de auditoría administrativa.

Primera Etapa

Planeación

Las actividades a realizarse en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación, así como el análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo.

- Definición de la evaluación
- Análisis y estudio preliminar
- Determinación del alcance
- Diagnóstico administrativo
- Programa de trabajo y aprobación
- Designación de personal

Segunda Etapa

Desarrollo

Representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación.

- Aplicación del programa de trabajo
- Utilización de técnicas de auditoría
- Evaluación del control interno

- Obtención de la información
- Validación de la información
- Elaboración de papeles y notas de trabajo
- Detección de hallazgos y sus evidencias
- Revisión inicial de la información
- Depuración de la información
- Análisis de la información
- Interpretación de la información
- Conclusión del trabajo operativo

Tercera Etapa

Obtención de la Información

Es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo.

- Información periódica preliminar
- Intercambio constructivo de opiniones
- Solución de anomalías intrascendentes
- Jerarquía de observaciones de la auditoría
- Señalamiento de recomendaciones
- Aceptación de deficiencias por el auditado
- Selección del modelo de presentación
- Oportunidad del informe final

Cuarta Etapa

Seguimiento

Representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

- Decisión de continuar
- Confirmación del cumplimiento

- Nueva auditoria

Franklin (2001), menciona que las etapas que integran la metodología de la auditoría administrativa son:

Primer Etapa

Planeación

La planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa para 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.

Proceso Administrativo

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Segunda Etapa

Instrumentación

Etapa en la cual se seleccionan y se aplican las técnicas de recolección, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

- Recolección de la información
- Técnicas de recolección
- Investigación documental
- Observación directa
- Cuestionarios
- Entrevistas
-

Tercera Etapa

Examen

Consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento.

- Propósito
- Procedimiento
- Técnicas de análisis administrativo
- Formulación del diagnóstico administrativo

Cuarta Etapa

Informe

Al finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoria; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, auditado, el objetivo de la revisión, la duración el alcance, recursos y métodos empleados.

- Aspectos operativos
- Lineamientos generales para su preparación
- Tipos de informe
- Propuesta de implantación
- Presentación del informe

Quinta Etapa

Seguimiento

Observaciones que se producen como resultado de la auditoria que deben sujetarse a un estricto seguimiento.

- Objetivo general
- Lineamientos generales

- Acciones específicas
- Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

Después de analizar las etapas del proceso de la auditoría administrativa de cada uno de los autores opte por elegir un proceso híbrido, con la finalidad de establecer un proceso más completo y claro que constará de cinco etapas; planeación del servicio, Recopilación de la información, evaluación y diagnóstico, recomendaciones y elaboración del informe. A continuación describiré cada una de las funciones que abarcara cada etapa.

Primer Etapa

Planeación del Servicio.

En esta etapa la auditoría está dirigida a la planeación de la auditoría en la cual abarcan varias actividades fundamentales para su desarrollo.

- Definir el objetivo.
- Determinar el alcance específico de la auditoría administrativa.
- Determinar técnica y herramientas a utilizar.
- Programación de tiempos estimados.
- Elaboración del programa.
- Determinación de costos y honorarios.
- Determinación de materiales a utilizar.
- Apoyos que la empresa proporcionara.

Segunda Etapa

Recopilación de la Información

En esta fase se recopila la información que se necesita para llevar a cabo la auditoría ya sea por medio de cuestionarios, entrevistas, observación que se aplicaran cuando se visite a la empresa.

- Aplicación de técnicas de investigación.
- Entrevistas, cuestionarios, observación.
- Verificación.
- Interpretación de la información.
- Utilización de herramientas y fichas de evaluación.

Tercera Etapa

Evaluación y Diagnóstico

En esta etapa se llevara a cabo las siguientes actividades:

- Analizar y evaluar la información captada.
- Jerarquización de las observaciones.
- Discusión de las observaciones.

Cuarta Etapa

Recomendaciones

Durante esta etapa se elaboraran alternativas de solución:

- Recomendaciones técnicas
- Recomendaciones no técnicas

Quinta Etapa

Elaboración del Informe

Después de haber reunido la información y analizado se da continuidad con este último paso donde se elabora un informe donde se toma en cuenta lo siguiente:

- Elaboración de informe previo
- Discusión del informe con el personal involucrado
- Elaboración del informe final
- Presentación del informe final

2.2 Administración.

La administración juega un rol importante en nuestra vida diaria, en cada una de las actividades que realizamos, y en las empresas tiene un gran valor ya que esta técnica ayuda a la optimización de los recursos tanto financiera, material, personal y tecnológica para que la empresa pueda tener un mayor crecimiento, sea más competitiva, eficiente y eficaz.

2.2.1 Definición de Administración.

La administración es una técnica importante dentro de las empresas que se encarga de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para optimizar recursos y generar utilidades en la empresa.

Según Chiavenato (2001) la administración consiste en implementar los objetivos de la empresa y transformarlos en acciones empresariales mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Para Koontz y Weihrich (2007) es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos señalados.

Un tercer autor Robbins y Coulter (2000) definen a la Administración como un proceso en donde se coordinan e integran las actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas lograr que los objetivos de la empresa se cumplan.

Después de analizar cada uno de los conceptos puedo observar que la administración es una técnica para tener una adecuada coordinación de las actividades a desarrollarse por medio del proceso administrativo; planeación, organización, integración, dirección y control de manera eficiente y eficaz.

2.2.2 Importancia.

El implementar una adecuada administración dentro de una organización es de gran importancia debido a que esta técnica garantiza crecimiento de la misma, mejora el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, evita retrasos y asegura eficiencia en sus procesos.

Para Münch y García (1990) la importancia de la administración radica en hacer enunciar lo siguiente:

- Con la universalidad de la administración se demuestra que está es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque lógicamente, sea más necesario en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr, mayor rapidez y efectividad.

- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Según Rodríguez (2006) la importancia de la administración se observa en que esta confiera eficacia a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero. Se mantiene enfrente de las condiciones cambiantes y aporta previsión y creatividad.

En cuanto a Reyes Ponce (2002) su importancia basta en los siguientes hechos para demostrarla:

1. La administración se da donde quiera donde quiera que exista un organismo social.
2. El éxito de un organismo social depende, directamente e indirectamente de su buena administración.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o ciencia es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá de la mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas.

Una vez analizados los conceptos anteriores podemos observar que la importancia de la administración radica en que se lleve a cabo un buen funcionamiento en las organizaciones, simplificando el trabajo y ayudando en la eficacia en los esfuerzos humanos.

2.2.3 Objetivos.

Cuando se aplica esta medida de control a las empresas es por que van en busca del cumplimiento y mejoramiento de los métodos y procedimientos que existen pero no son desarrollados de acuerdo al proceso administrativo por lo que su principal propósito es el cumplimiento de las metas y aprovechamiento de sus recursos.

Reyes Ponce (2005), define a los objetivos son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador.

En cuanto a Rodríguez (2003), menciona que la administración tiende hacia fines múltiples, cuya consecuencia será unas veces necesaria y otras, por el contrario, facultativa

- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común.
- La obtención de una mayor eficiencia técnica.
- Mayor y mejor utilización racional de los recursos.

Hernández y Rodríguez (2002), menciona que el objeto de la administración es la propia actividad organizacional. “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”.

De acuerdo a lo establecido en cada uno de los conceptos anteriores, los objetivos juegan un papel importante dentro de la administración debido a que estos son las metas que se establecen en la empresa que necesitan ser guiadas y controladas para lograr los esfuerzos que se establecen en la organización.

2.3 Proceso Administrativo.

Proceso dinámico de actividades relacionadas entre sí que están constantes cambio y es un medio para integrar diferentes partes y poner en marcha la estrategia empresarial.

Chiavenato (2000) define el proceso administrativo de la siguiente manera:

- **Planeación:** Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.
- **Organización:** Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitaciones de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.
- **Dirección:** Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano, es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.
- **Control:** Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

Stoner (1996) menciona el proceso administrativo de la siguiente manera:

- **Planificar:** Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, que basan sus actos en algún método, plan o lógica.
- **Organizar:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **Dirigir:** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

- **Controlar:** se establecen estándares de desempeño, se miden los resultados presentes, se comparan estos resultados con las normas establecidas y se toman medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Para Koontz y Wehrich (1990) establecen el proceso administrativo de la siguiente manera:

- **Planeación:** Incluye la selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere de la toma de decisiones, es decir, elegir entre diversos cursos de acción futuros.
- **Organización:** Es la identificación clasificación de las actividades requeridas, el argumento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla, y la obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical.
- **Integración de Personal:** se define como ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento y selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación.
- **Dirección:** se entiende como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.
- **Control:** es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Dos de los autores consultaron establecen que el proceso consta de cuatro etapas, mientras que un autor es mas desglosado su proceso creando cinco etapas, el cual estaremos implementando en la auditoria por ser mas desglosado y mejor entendido; planeación, organización, integración, dirección y control.

2.3.1 Planeación

Esta etapa es primordial para las empresas para ello continuación, presentaremos la definición, su importancia y los elementos que la componen.

2.3.2 Definición

Función que debe de realizarse con dedicación, ya que aquí se establecerán las metas que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado, además de diseñarse una forma de alcanzarlos.

Según Konntz y Wehrich (2004), mencionan que la planeación es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

En cuanto a Reyes Ponce (2010) consiste, por lo tanto en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarios para su realización.

Mercado (2003) planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

Después de analizar cada uno de los conceptos anteriores concluyo que la planeación consiste en establecer las metas u objetivos que se desean lograr en un tiempo determinado, además de crear una metodología para su alcance, además se determina el tiempo y cantidades monetarias.

2.3.3 Importancia

La planeación tiene una gran importancia dentro de las organizaciones, debido a que mediante ella se pueden fijar las metas y los objetivos que la empresa desea realizar en un tiempo determinado.

Según Reyes Ponce (2010) planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- b) Así como es la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente.
- d) Todo plan tiende a ser económico.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Para Mercado (2003) planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es “hacer a través de otros” necesitamos primero hacer planes sobre la forma en que esa acción se habrá de coordinar.

El mismo autor considera que planear es tan importante como hacer, porque:

- a) Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito.
- b) Se disminuye la condición azarosa de enfocar y ejecutar el trabajo.

- c) Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.
- d) Se reduce el trabajo improductivo.
- e) Se reducen los costos y se estabiliza la empresa.

En cuanto a Munch y García (1990) considera que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Los fundamentos básicos que muestra la importancia de la planeación son:

1. Proporciona el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presentan, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando la "corazonadas" o empirismos.
7. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra la base a través de las cuales operará la empresa.
10. promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

12. disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. la moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Después de leer cada una de las definiciones de los presentes autores puedo concluir que la importancia de la planeación radica en que ayuda a la empresa a establecer metas y objetivos, diseñar medio para lograrlos, además permite ser más eficientes reduciendo riesgos, permite seguir un orden de lo establecido, ayuda en la toma de decisiones y prepara a la empresa para las posibles contingencias que surjan.

2.3.4 Tipos de planes.

La etapa de planeación está compuesta por un conjunto de elementos que logran el funcionamiento adecuado de la planeación, esto son la misión, objetivos, estrategias, programas, procedimientos, presupuestos, políticas y reglas.

Misión.

Es importante que todas las organizaciones cuenten con la misión formalmente, donde mencione su razón de ser, su enfoque social, mención de clientes y empleados, así como la tecnología que implementan, además estar a la vista del personal y los consumidores con el propósito de que se sientan parte de ella y contribuyan en el cumplimiento de las metas.

Münch y García (1990) la definen que la misión son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser de la empresa, la naturaleza y carácter de cualquier de cualquier grupo social.

Koontz y Wehrich (1997) mencionan que la misión es la tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ella. Debe contener valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y visión del futuro.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) una misión es el objeto o razón de ser de una organización. El enunciado de la misión suele responder a preguntas básicas como: 1) ¿A qué actividad nos dedicamos? 2) ¿Quiénes somos? 3) ¿Cómo lo hacemos? Una misión podría describir las necesidades de los clientes que desea satisfacer la empresa, los bienes o servicios que ofrece a los mercados que está atendiendo en la actualidad o que pretende atender en el futuro.

En cuanto a la misión observo que describe la razón de ser de la empresa, en la cual se incluyen varios aspectos importantes como las actividades a las que se dedica, hacen mención de los clientes y empleados, quienes son y que harán para permanecer en el mercado.

Objetivos.

Cuando una empresa cuenta con sus objetivos establecidos cuenta con una fortaleza ante las además, para ellos estos deben indicar el fin que se desea lograr, el tiempo; corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles, cuantificables, realizables y específicos involucrando al personal para el cumplimiento de los mismos.

Münch y García (1990) mencionan que los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son los fines por alcanzar, establecidos

cuantitativamente y determinados para realizarse transcurriendo un tiempo específico.

Para Mercado (2003) los objetivos son los fines o propósitos hacia los cuales se debe dirigir los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos dentro de la empresa deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Además los objetivos deben ser de tipo cuantitativo.

Koontz y Weihrich (1997) mencionan que los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Son los fines que se persiguen mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Son los fines o propósitos que tiene la empresa y desea alcanzar en un tiempo determinado, los cuales además deben ser claros, medibles y alcanzables.

Estrategias.

Una estrategia se crea para hacer mayores las probabilidades de éxito dentro de un nivel de riesgo y de incertidumbre dados, para ello estos deben ser coherentes con la misión, así como tomar en cuenta el ambiente interno y externo de la empresa.

Según Münch y García (1990) son recursos de acciones generales o alternativas que muestran la dirección y el esfuerzo, para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas.

Para Koontz y Weihrich (1997) las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) las estrategias se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.

Una vez analizados cada una de las aportaciones de los distintos autores concluyo que las estrategias son acciones que ayudan en la retribución de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo.

Políticas.

El establecimiento de políticas en la empresa contribuye a gran medida en las organizaciones debido a que son guías o normas a seguir que rigen el pensar de las personas dentro de la organización, apoyan a la toma de decisiones y están ligadas a las estrategias.

Según Münch y García (1990) determinan que son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, cubre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización.

Para Mercado (2003) las políticas son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente.

En cuanto a Koontz y Weihrich (1997) consisten en enunciados o criterios generales que orientan o enuncian el pensamiento en la toma de decisiones; son normas para orientar la acción, decisiones que se toman con anticipación.

De acuerdo con los autores las políticas son normas o lineamientos que rigen el pensar de las personas dentro de la organización, además de que ayudan en la toma de decisiones por lo que es de gran importancia que se encuentre formalmente por escrito y sean conocidas por el personal.

Programas.

Los programas poseen una gran relación con los objetivos y las estrategias se definen como las tácticas. Representan el ordenamiento de las tareas que se deben efectuar en tiempo y forma, mencionando al responsable de cada actividad para lograr en conjunto los objetivos planeados.

Según Münch y García (1990) determinan que los programas son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Koontz y Weihrich (1997) son un conjunto de metas, políticas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

En cuanto a Mercado (2003) el programa es el conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas.

Respecto a los programas representan la secuencia de actividades o pasos a seguir para llevar a cabo un curso de acción que se realizará con la finalidad de alcanzar los objetivos, es de gran importancia que en él se asigne a un responsable para su supervisión, que este se encuentre formalizado por escrito, el personal tenga noción de que exista y no existan dudas de cómo utilizarlo, con la finalidad de agilizar el cumplimiento de las metas fijadas.

Procedimientos.

El establecer procedimientos implica el declarar como se va a realizar el objetivo del plan, involucra en su formulación la secuencia de pasos a seguir para un

adecuado manejo de sus actividades, determina tiempo, revisa recursos y determina el lugar donde se efectuaran las tareas.

Según Münch y García (1990) establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la elaboración de un trabajo repetitivo.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (1997) son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

Según Rodríguez Valencia (2003) es un conjunto de actividades que mediante que mediante una adecuada relación y encauzadas por políticas, nos permiten lograr un objetivo concreto.

Cesar Coll (1991) conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, es decir, orientadas a la concesión de una meta.

Respecto a los conceptos de los autores los procedimientos establecen como se van a realizar los objetivos del plan y sirve como una herramienta para el control de las actividades futuras.

Presupuesto.

Un presupuesto representa una proyección de un plan de gran importancia dentro de la administración, debido a que ayuda a estimar cifras monetarias para la empresa en cuanto a capital, ganancias y costos, contribuir también en el logro de los objetivos.

Según Münch y García (1990) definen el presupuesto en esencia, son programas en los que se asignan cifras a las actividades refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación de capital de costos, de los ingresos y de las unidades requeridas para lograr los objetivos.

Para Mercado (2003) un presupuesto es un plan y, en cierto casos, el más importante de una empresa. Por medio de él se puede expresar anticipadamente los resultados posibles, en datos numéricos tales como pesos, hora-hombre o unidad de producción.

En cuanto a Koontz y Weihrich (1997) es la formulación de resultados expresados en términos numéricos; podría llamársele un programa en cifras.

Los presupuestos son actividades que se les asigna cantidades y por medio de este documentos de pueden expresarse anticipadamente los resultados proyectados en la empresa.

Reglas.

Es indispensable que una organización cuente con reglas formalmente, el personal las conozca y sancionen su incumplimiento ya que estas rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Según Münch y García (1990) mencionan que son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones explícitas el personal de una empresa, siendo estas más estrictas donde la acción que se sujeta debe realizarse tajantemente y al pie de la letra.

Para Koontz y Weihrich (1997) son acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona; son por lo general el tipo de planes más simples, el ordenamiento de hacer o no hacer.

En cuanto a Reyes Ponce (2009) son lineamientos que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Respecto a los conceptos anteriores las reglas juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones ya que en ella se establece el comportamiento que debe tener el personal dentro de ella y que medidas deben de tomarse si no se respeta.

2.4 Organización

En seguida presentaremos la definición de la etapa de organización, así como su importancia y los elementos que la componen.

2.4.1 Definición

La organización dentro de una empresa es otra etapa importante dentro de la empresa, ya esta ayuda a establecer una estructura de funciones, a disponer y correlacionar las labores, identificar mandos, a establecer canales de comunicación y responsabilidades.

Según Koontz y Weihrich (2004) implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Reyes Ponce (2010) menciona que organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Un tercer autor Mercado (2003) define la organización como es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

De acuerdo con los autores la organización se encarga de establecer una estructura de las funciones, niveles de comunicación, autoridad y mando, con la finalidad de que los empleados identifiquen fácilmente tanto el tamaño de la empresa, las distintas funciones que lo componen y así como identificar a sus superiores e inferiores y dependientes a sus puestos.

2.4.2 Importancia

Al llevar a cabo una adecuada implementación de la etapa de organización, la empresa puede percatar al hacerlo correctamente sus estructura estará.

Mercado (2003) establece que la organización es la etapa más creativa de la administración, puesto que en ella se deben establecer todas las consideraciones necesarias para definir claramente hacia dónde va un organismo y la forma más correcta y conveniente de ejecución para lograr sus objetivos.

En cuanto a Múnc y García (1990) los fundamentos básicos de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Para Reyes Ponce (2010) la importancia de la organización es por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la prevención y planeación ha señalado al respecto a cómo debe ser una empresa.

Después de analizar cada una de los conceptos anteriores puedo concluir que la etapa de organización es la que se encarga de diseñar la estructura organizacional, por medio de esa estructura se puede observar el tamaño de la empresa, los tipos de mando, la autoridad, los canales de comunicación, lo cual es de gran beneficio para la empresa ya que ayuda a evitar problemas de duplicidad de mandos o confusiones.

2.4.3 Elementos de la Organización.

Etapa del proceso imperante que la conforman el establecimiento de un organigrama dentro de la empresa, el cual representa las autoridades de mando, el tamaño de la empresa, y la jerarquía, además se ven la descripción de puestos y los instructivos especiales.

Organigrama.

Es importante que las empresas cuenten formalmente con un organigrama que se encuentre a la vista del personal y de los clientes, debido a que ayuda a visualizar la estructura de la empresa, determina como esta conformados los puestos, las autoridades, canales de comunicación y unidades de mando.

Para Gómez (2001), el organigrama es la gráfica que toma la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de

jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Son útiles instrumentos de la administración debido a que revelan: la división de las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidades, los canales formales de comunicación.

En cuanto a Salvador (2003) es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus anexos, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Según Münch y García (1990) son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y autoridad, existentes dentro de ella.

Respecto a cada uno de los autores el organigrama cobra mucha importancia dentro de la organización ya que es la estructura que toma la empresa donde indica la jerarquía, tipos de mando, dependencia, tamaño ya que beneficia a la empresa de errores y sobre todo en los más comunes que son los de autoridad.

Descripción de Puestos.

Documento de gran valor dentro de la empresa que tiene como propósito describir que actividades se van a realizar el puesto que se va a crear o ya existente, debe describir claramente las responsabilidades que implica, que cuente con un perfil definido, que se entregue a los empleados y se vigile su cumplimiento.

Según Mercado (2001) una vez establecidos los departamentos y niveles jerárquicos se debe definir en la organización lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

Koontz y Weihrich (1997) esta descripción 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. En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante.

Para Werther y Davis (2008) consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

La descripción de puestos determina por escrito las tareas que debe realizarse en cada área de la organización. Este documento establece claramente las responsabilidades, el objetivo para que este funcione que se encuentre actualizado entre otros.

Instructivos Especiales.

Los instructivos especiales representan una serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera para indicarle a un individuo la posibilidad de actuar en cada situación. Dependerá del giro de la empresa para su aplicación.

De acuerdo con Arias (1989) el instructivo es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En él se establecen, paso a paso los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, la forma a utilizar y el trámite a seguir.

Koontz y Weihrich (1997) es un documento en el que se detalla paso a paso las tareas que se desean realizar para cumplir con un trabajo determinado.

En cuanto a Gómez (2001) estandarizan que las cosas se lleven a cabo bien. De acuerdo a los autores estos establecen los pasos de las actividades que los subordinados deben de realizar y solamente se da en empresas que los requieran.

De acuerdo a los conceptos anteriores concluyo que los instructivos especiales constan de una serie de indicaciones paso a paso con la finalidad de que las tareas se realicen bien y estas solamente son aplicables al tipo de empresa que lo necesite.

2.5 Integración

En seguida presentaremos la definición de la etapa de organización, así como su importancia y los elementos que la componen.

2.5.1 Definición

Proceso que se encarga de reunir al personal idóneo para ocupar en un puesto vacante. En esta etapa se puede observar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, e inducción de los posible miembros a la empresa.

Koontz y Weihrich (2004) la integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

Según Reyes Ponce (2010) define integración como integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

En cuanto a Benavides (2004) la integración es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados.

Concluyendo podemos decir que la integración es el proceso que se encarga de atraer al personal idóneo a un puesto vacante a la empresa, todo se realiza por medio de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Es muy importante que este proceso se encuentre formalmente por escrito y se encuentre una persona supervisando que su cumplimiento.

2.5.2 Importancia

Al contar con este documento formalmente por escrito la empresa cuenta con una gran ventaja de reunir al personal necesario a ocupar un puesto dentro de la misma, debido a que tendrá establecido los medios para llevar a cabo un adecuado reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Koontz y Weihrich (2004) su importancia consiste en realizar mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto como de candidatos como empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Según Reyes Ponce (2010) la importancia de la integración radica en lo siguiente:

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- c) Aun que se de en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función

permanente, porque en forma constante hay que estar integrando al organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc.

En cuanto a Benavides (2004) la importancia de la integración significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.

Respeto a los distintos conceptos anteriores la etapa de integración es la que se encarga de atraer candidatos internos; mediante un inventario de personal o externos a ocupar un puesto vacante, para ellos se debe establecer un adecuado proceso el cual debe de estar por escrito y seguirse como está indicado, con la finalidad de obtener mejores resultados.

2.5.3 Elementos de la Integración.

Etapa del proceso administrativo que se encarga de atraer al personal idóneo a la empresa, con la finalidad de que se integre luego y demás de conservar e sus puestos a los demás empleados.

Reclutamiento.

El reclutamiento representa un importante inicio en el proceso cuando existe un puesto vacante dentro de la empresa, ya que consiste en atraer a candidatos internos o externos a ocupar un puesto en la organización, es por ello que se cuente con el proceso por escrito formalmente, que se aplique tan y como lo señalan cada paso y que se evalúe el uso adecuado de los medios y fuentes de reclutamiento indicados.

Según Chiavenato (2000) reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretender llenar.

Koontz y Weihrich (1997) es el proceso por medio del cual se identifica e interesa a candidatos capacitados para llenar los puestos vacantes. Existen fuentes y medios de reclutamiento; las fuentes son los lugares en los que se podrá encontrar al personal adecuado, entre ellos sindicatos, escuelas, familiares o recomendados, oficinas de colocación, otras empresas.

Para Werther y Davis (2008) proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el proceso de atraer a trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales.

De acuerdo con los autores este proceso está encargado de atraer a las personas que la empresa realmente este requiriendo para ocupar un puesto vacante, para ello se establece fuentes y medios de reclutamientos que ayude a atraer al candidato idóneo al puesto.

Selección.

Proceso que se establece dentro de la etapa de integración donde se llevan a cabo entrevistas, la aplicación de exámenes tanto médicos como psicológicos, además se investigan las referencias con la finalidad de conocer afonde al posible empleado a ocupar un puesto vacante.

Para Grados (1999) la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, se habla de la selección de

personal e el momento en que se tiene a los candidatos probables para ocupar la vacante los cuales deberán ser evaluados en forma secuencia.

De acuerdo a mercado (2001) esta tiene como objetivo principal de selección es escoger a los individuos que están mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. Este objetivo debe alcanzarse bajo condiciones que promuevan las buenas relaciones públicas.

En cuanto a Werther y Davis (2008) el proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varían, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.

Este proceso se implementa cuando se desea encontrar a la persona indica que cumpla con el perfil del puesto de la empresa, y este lo constituye una serie de pasos, y una buena observación que hacer los autores es que el proceso de selección varía dependiendo de cada empresa.

Contratación.

Una vez que se encuentra al personal idóneo, continuamos con la contratación; que es donde se formaliza el mutuo acuerdo laboral por ambas partes, el cual puede ser por tiempo determinado, por obra determinada o tiempo indeterminado.

Según Grados (1990) la contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están registradas por la Ley Federal del Trabajo (LTF).

Koontz y Weihrich (1997) es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa y se conocen tres tipos: contrato por obra determinada, contrato por tiempo determinada y contrato de tiempo indeterminado.

En cuanto a Arias (2006) la relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

Después de seleccionar a la persona idónea al puesto vacante, como mencionan los autores es necesario formalizar la relación de trabajo y lo correcto es que se elabore un contrato laboral donde se llegue a un acuerdo tanto de las obligaciones y derechos de los empleados y patronos.

Inducción.

Una vez formalizada la contratación del personal, es necesario que se imparta una inducción de personal, con la finalidad de que el nuevo o nuevos empleados se familiaricen con la empresa, conozcan a sus compañeros, a su jefe inmediato, las instalaciones y así pueda desenvolverse con mayor seguridad.

Según Grados (1990) la inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, las políticas de la empresa y a sus nuevas obligaciones y derechos.

Mercado (2003) menciona que es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos empleados de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.

Koontz y Weihrich (2004) es un conjunto de planes y programas que se llevan a cabo para acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible de trabajo, al jefe al equipo de trabajo y a la organización en general. Es muy importante ya que por medio de ella el individuo conoce la historia de la empresa, los departamentos que hay en la compañía, jefes y supervisores y la descripción del puesto a ocupar.

Es de gran importancia que una vez que la persona fue contratada se le dé un recorrido por la empresa mientras le explican la historia, el tiempo, imagen, que propósito tiene la empresa, con la finalidad de que el nuevo integrante se adopte luego a la empresa.

2.6 Dirección.

En seguida presentaremos la definición de la etapa de Dirección, su importancia y los elementos que la integran.

2.6.1 Definición.

Etapa dentro del proceso administrativo que juega un papel importante dentro de las empresas, lo componen una adecuada comunicación, motivación y liderazgo. Se refiere al como influir en el personal para que ayuden en el alcance de las metas y objetivos de la empresa.

Koontz y Weihrich (2004) es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de todas las metas organizacionales y grupales.

Según Reyes Ponce (2010) la 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, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Respecto a Mercado (2002) dirección se define como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan a lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo.

Después de analizar cada uno de los conceptos podemos observar que la dirección se encarga de influir en las personas para que contribuyan en la realización de las metas de la empresa, para ello se requiere implementar una adecuada comunicación, establecer programas de incentivos que motiven a al personal en el cumplimiento de sus tareas, para ellos es importante que se cuente con un buen manejo del liderazgo por parte de sus superiores.

2.6.2 Importancia

Al contar una adecuada dirección ayudará a la empresa a que su personal se desenvuelvan de una mejor manera dentro de la organización impulsándolos a lograr el cumplimiento de sus tareas.

Según Reyes Ponce (2010) su importancia con lo demás elementos es que la dirección es la parte “esencial” y “central”, de la administración, a la cual se debe subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Mientras que su importancia en razón de su carácter radica en que este elemento de la administración es el más real y humano.

Respecto a Mercado (2002) su importancia se puede demostrar desde dos puntos de vista:

1. La dirección dentro de las demás funciones administrativas, se atribuye como la central y esencial, a la cual se deben subordinar toda las demás.
2. La dirección, en relación a su carácter, es una función más real y humana. Se trata de dirigir hombres, de luchar contra las cosas y problemas tal como son en la realidad.

Münch y García (1990) la dirección es transcendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establecen la comunicación necesaria para que la organización funcione.

En cuanto a cada uno de las distintas aportaciones de los autores podemos concluir que la dirección es la etapa donde se trabaja con el recurso humano de la organización para que logre los objetivos establecido desde la etapa de planeación, se trata de influir en las personas por medio del liderazgo, se establecen programas de incentivos para estimular el desarrollo de las actividades y alcanzar las metas establecidas además de establecer los medios indicados de comunicación que faciliten la realización de las funciones.

2.6.3 Elementos de la Dirección.

Proceso del proceso administrativo que está compuesto por la dirección, tipo de mando, comunicación, liderazgo y motivación del personal.

Comunicación

Consiste en establecer la forma adecuada para dirigirse hacia otras personas, ya sea de manera formal, informal, descendiente, ascendente, directa o indirecta. Con la finalidad de que el mensaje sea claro y entendible.

Según Mercado (2001), comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra. La comunicación es una relación establecida a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares, entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.

Koontz y Weihrich (1997) la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Las formas de comunicación más conocidas son: ascendente, descendente, cruzada, escrita, oral, etc.

Para Münch y García (1990) mencionan que la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Después analizadas los conceptos anteriores la comunicación es un proceso para transmitir de una persona otra la información, y dentro de una organización este punto es demasiado importante para el buen funcionamiento de ella.

Liderazgo.

Según de Münch y García (1990) consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Para Arias (2006) el liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.

Mercado (2003) frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo. Es decir, todos aquellos aspectos que contribuyan a que el grupo metas.

El liderazgo es la forma de influir en las demás personas y que estas de una buena manera cumplan con los solicitado y este beneficia en el cumplimiento de metas y objetivos.

Motivación.

La motivación es un resultado de la necesidad, los deseos, anhelos, se requiere de una persona que estimulen cada uno ellos para que sus subordinados puedan desarrollar mejor sus funciones dentro de la organización.

Según Mercado (2002) la motivación es la habilidad para lograr que el hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo en que usted lo desea y porque él desea hacerlo.

Para Koontz y Weihrich (2003) la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir, que los administradores motiven a los subordinados para que se realicen

las cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

En cuanto a Arias (2006) está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Es de gran importancia que el personal dentro de la empresa se encuentre con buen ánimo, debido a que esto influirá en el buen desempeño de sus actividades aumentando la eficiencia y la eficacia en la organización, para ellos es bueno que la empresa cree incentivos para gratificar los esfuerzos de los clientes.

2.7 Control

En seguida presentaremos la definición de la etapa de control, su importancia y los elementos que la integran.

2.7.1 Definición

Última etapa del proceso administrativo que tiene como objetivo supervisar el cumplimiento de las metas establecidas en la etapa de planeación, con el objetivo de detectar fallas, o factores que impidieron el cumplimiento de estas actividades.

Según Koontz y Weihrich (2004) es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se ha cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Para Mercado (2002) "el control es el examen de los resultados. Controlar es mantener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, con las órdenes que se han dado y con los principios que se han sustentado.

Münch y García (1990) definen el control como la evaluación, medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Una vez analizados cada uno de los conceptos de los distintos autores podemos concluir que la etapa de control es un examen de medición y evaluación de los resultados obtenidos, esta etapa tiene una gran relación con la etapa de planeación, debido a que ayuda a analizar si se cumplieron las metas como se habían planeado.

2.7.2 Importancia

Es importante que las empresas implemente un buen control en base a sus actividades planeadas desde la primera etapa del proceso administrativo, con la finalidad de detectar y prever desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias.

Según Reyes Ponce (2010) la importancia del control es la siguiente:

- a) Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay controles de la organización, de la organización, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarla o administrarlas.

Mercado (2002) menciona la importancia del control:

- a) Cierra el ciclo de la administración.

- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la planeación de recursos humanos, de la organización, de la dirección, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Münch y García (1990) el control es de vital importancia dado que:

- a) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- b) Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a todos los actos.
- c) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- d) Localiza a los sectores responsables de la administración desde, el momento en que se establecen medidas correctivas.
- e) Proporciona la información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- f) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- g) Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Cuando una empresa lleva a cabo un buen control puede determinar y analizar rápidamente las causas que puedan originar desviaciones y para que estas no se vuelvan a presentar en un futuro y facilita información sobre la situación de la ejecución de los planes.

2.7.3 Elementos del Control.

Es la última etapa del proceso administrativo, su importancia radica en la forma de evaluar lo planeado, con la finalidad de conocer si se ha logrado los objetivos y metas.

Estándares.

Es importante que las empresas cuando implementen la etapa de control establezcan estándares, que el personal los conozca y que exista un responsable de supervisar cumplimiento.

Según Münch y García (1990) definen que es una unidad de medida que sirve como modelo, guía patrón con base en la cual se efectúa el control, éstos representan el estado de ejecución deseado.

Koontz y Weihrich (1997) es una unidad de medida establecida para servir como criterio o nivel de referencia para el desempeño; son los niveles de eficiencia que debe cumplir cada persona en su trabajo.

En cuanto a Reyes Ponce (2003) menciona que el control es imposible si no existen los estándares de una manera prefijados, y será tanto mejor cuando mas precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

En cuanto a la función de los estándares los tres autores mencionan que son una unidad de medida que se utiliza como guía para comparar alguna actividad, además son niveles de eficiencia que deben alcanzar cada persona en su trabajo.

Medición del desempeño.

Según Münch y García (2004) consiste en medir la medición de los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

En cuanto a Hughes, Ginnett, Curphy (2007) se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o los productos o servicios resultantes de esos comportamientos.

Hernández y Rodríguez (2008) los parámetros y la información generada por los registros y el sistema deben medirse, observando los resultados para evaluarlos y conocer el grado de eficiencia de la ejecución de un plan.

Consiste en evaluar si las tareas se están realizando como se planearon, y si existen errores buscar la causa o factores que están interviniendo en su cumplimiento.

Este elemento del control está basado en que las asignaciones, tareas o funciones que se planearon se realicen en tiempo y forma, tal como se planeo en su momento.

Después de realizar la presente fundamentación teórica puedo concluir que la auditoría es una herramienta indispensable dentro de las empresas sin importar su giro, tamaño o razón social, debido a que esta ayuda a detectar las problemáticas que se presentan dentro del proceso administrativo.

Una vez analizado el proceso de la auditoría administrativa con cada uno de los distintos autores adopte por hacer un híbrido con 5 fases que son las siguientes fases: planeación del servicio, recopilación de la información, evaluación y diagnóstico, recomendaciones y elaboración del informe.

En cuanto a la administración es una técnica indispensable dentro de las organizaciones que ayuda en la optimización y aprovechamiento de los recursos tanto materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

Cuando se realiza una auditoría administrativa se analiza y supervisa el cómo se lleva a cabo el proceso administrativo, el cual varía entre los autores en cuanto a

sus fases unos hablan de 4 fases: Planeación, organización, dirección y control, otros autores agregan una fase más la de integración. Con la finalidad de establecer una adecuada revisión utilizaremos las 5 fases del proceso.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo pretende clasificar el sujeto bajo estudio, los materiales utilizados y el procedimiento que se seguirá para llevar a cabo la realización de la presente investigación.

3.1 Sujetos.

En la presente investigación realizada en Mercantil Occidental S.A de C.V, una mediana empresa de giro comercial, dedicada la distribución de autopartes, lubricantes agrícolas y automotrices ubicados en Ciudad Obregón, participaron los siguientes sujetos:

El Gerente Administrativo, C.P Roberto Vega Gutiérrez, quien cuenta con trece años de antigüedad en la empresa y cinco años en el puesto actual, con quien se estableció un contacto directo en la empresa, debido a que fue el encargado de proporcionar la información primaria y documentos requeridos durante el proceso

de la auditoría administrativa. Además de algunos empleados de distintas áreas apoyaron en la recopilación de información requerida para su estudio.

3.2 Materiales.

Los materiales utilizados para esta investigación fueron:

1. Fichas de evaluación utilizadas para la recopilación de la información requerida para cada una de las etapas del proceso administrativo, estos fueron diseñados identificando, los datos de la persona encargada, el departamento, función o cargo, antigüedad en el puesto, fecha, nombre de los auditores y posteriormente el nombre de la etapa a evaluar, desglosando cada uno de sus elementos con sus respectivos puntos a analizar y con un recuadro donde se agregaron comentarios y observaciones de lo analizado.
2. Cuestionarios aplicados al gerente administrativo para analizar la familiarización con la empresa con preguntas relacionadas a cada una de las etapas del proceso administrativo y examinar las instalaciones de la organización. Otro tipo de cuestionario que se aplicó al mismo gerente fue el de contextualización con la finalidad conocer si ya habían implementado alguna auditoría en la empresa u otros servicios profesionales que se hayan contratado. Además de un último cuestionario aplicado a los empleados con la intencional de determinar el tipo de liderazgo que delega el gerente, además de determinar si implementa programas incentivos que estimulen la motivación del personal de la empresa.

3.3 Procedimiento.

El primer paso que se dio para la elaboración de esta investigación fue el visitar las instalaciones de la empresa, donde se negoció la propuesta de realizar una auditoría administrativa durante un semestre, donde estaríamos visitándolos de una a dos veces por semana para solicitar y posteriormente recoger la información que fuéramos requiriendo, dejado estipulado que el trabajo no tendría ningún costo.

Para eso se siguió el proceso de la auditoría administrativa que consta de cinco etapas; planeación del servicio, recopilación de la información ó examen, evaluación y diagnóstico, recomendaciones y la elaboración del informe final.

1. Planeación del servicio, en esta etapa se definió como objetivo el detectar problemáticas dentro de la empresa para proporcionarles soluciones de mejora, su alcance se determinó en auditar toda la empresa, además se fijaron las técnicas o herramientas a utilizar; fichas de evaluación para cada una de las etapas del proceso administrativo, entrevista, observación o verificación. Se decidió sobre el personal necesario para participar en la auditoría, el cual estuvo conformado por tres auditores; Carmen Irlanda Espinoza Valdez, Carmen Marina Aviña Copado y Gloria Ivonne Delgado Murrieta. En cuanto a la programación de tiempos se fijó su duración por dos meses, haciendo visitas a la empresa dos veces por semana; una para solicitar la información y la segunda para recogerla. Se elaboró además un programa de trabajo el cual permitiera plasmar tiempos y actividades a realizar en el proyecto, con la finalidad de modelar la planificación de las tareas necesarias a realizar. En cuanto a la determinación de costos y honorarios se acordó con el gerente administrativo que este sería totalmente gratuito, en cuanto a los material a utilizar fueron; una computadora, una impresora,

hojas blancas, engrapadora, carpetas, protectores de hojas blancas, marcadores, plumas, separadores y clips.

2. Recopilación de la Información ó examen, en esta segunda etapa se decidió sobre la forma de cómo recopilar los datos necesarios que conforman a cada una de las etapas del proceso administrativo, aplicando las técnicas de investigación; entrevistas, cuestionarios, observación, verificación, fichas de evaluación e interpretación de datos.

Se aplicó una ficha de evaluación para cada una de las etapas, su formato estaba diseñado de la siguiente manera; hacía mención de ser una ficha de evaluación, solicitaba agregar los datos de la empresa, nombre del empleado, función o cargo, antigüedad, fecha de aplicación y nombre el auditor. Posteriormente mencionaba el nombre de la etapa a evaluar y en un cuadro con tres columnas en el cual mencionaba el tipo herramienta; que lo conformaban los elementos de cada etapa y lo que debería analizarse de que existiera en la empresa, la segunda columna era la empresa; donde se anotaba con lo que contaba formalmente y la otra para anotar de lo que carecía y la última era de observaciones que los auditores les hacíamos para que las atendieran. (Ver anexos).

3. Evaluación y diagnóstico, en cuanto a esta tercer etapa consistió en analizar y evaluar la información recopilada en cada una de las fichas de evaluación del proceso administrativo, después se estableció una jerarquización de las observaciones que presentaban cada una de ellas y se hicieron las observaciones correspondientes por medio de un documento formal que se le llamo determinación de hechos, con la finalidad de que al gerente administrativo observara las anomalías que existen en la administración que se ejerce en la mediana empresa.

4. Recomendaciones, respecto a la cuarta etapa se elaboraron alternativas de solución para las anomalías encontradas en la etapa anterior, realizando recomendaciones técnicas y no técnicas.
5. Elaboración del informe, por último se realizó el informe final donde se plasmó la elaboración del proceso de la auditoría administrativa haciendo mención de las problemáticas encontradas en el proceso administrativo, sus respectivas recomendaciones a las áreas de oportunidad encontradas y haciendo mención del nivel en el que se encuentra la empresa.
6. Se realizó la invitación formal al Gerente Administrativo C.P Roberto Vega Gutiérrez, para hacer entrega del informe final una vez finalizada la materia, donde se organizó un evento en el edificio CIIEN de la unidad ITSON centro. En el mismo evento se le explicó al mismo Gerente los instrumentos que se aplicaron para la realización de la investigación, las etapas que se evaluaron, así como sus deficiencias y recomendaciones en el proceso administrativo, con la finalidad de que las atendieran pronto, asegurándoles un crecimiento organizacional reflejado en el aprovechamiento de cada uno de los recursos de la empresa, creando con ello mayor ventaja competitiva.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos de la recopilación de información por medio de la ficha de evaluación en cada una de las etapas del proceso administrativo.

4.1 Resultados.

Cd. Obregón, Sonora, a 08 de mayo de 2012.

Lic. Roberto Vega Gutiérrez
Gte. Administrativo
Mercantil Occidental S.A de C.V

De acuerdo al compromiso contraído con su honorable empresa Mercantil Occidental S.A de C.V, que usted representa, hacemos entrega del informe final del proyecto de ***Mejoramiento del Sistema Administrativo y Operacional.***

Para emitir este diagnóstico fue necesario evaluar cada una de las etapas del proceso administrativo tales como: planeación, organización, integración, dirección y control a través de la aplicación de fichas de evaluación, mismas que se utilizaron con el fin de analizar la documentación detalladamente para detectar áreas de oportunidad y mejora en la empresa. De acuerdo a nuestra evaluación la empresa obtuvo resultados que la colocan de acuerdo a nuestra tabla en el **nivel regular**. Esto se explica con la determinación de los siguientes:

HECHOS:

PLANEACIÓN:

MISIÓN, se detectó que no está a la vista del personal ni de los clientes de la empresa, lo cual es de gran importancia que lo realicen para dar a conocer el porqué de la existencia de ella.

OBJETIVOS. Se verificó que la empresa carece de documentación donde cuente con dichos objetivos plasmados, es importante que estos se encuentren por escrito, ya que estos les permite determinar los fines hacia los cuales se dirige la empresa a un tiempo estimado.

ESTRATEGIAS. La empresa no cuenta con registros físicos como evidencia de tener estrategias, es necesario formalizarlas ya que son una serie de pasos que conducen al logro de los objetivos

PROCEDIMIENTOS. Al realizar la auditoria, se identificó la ausencia de procedimientos en cada uno de los departamentos, debido a que no existe ningún archivo formal, por lo que es indispensable que estos estén por escrito ya que les ayudará a determinar los planes para establecer métodos para manejar actividades futuras

PROGRAMAS. No se cuenta con documentos formales y únicamente los conocen los interesados y se aplican de acuerdo a sus criterios. Es de suma importancia la formalidad de los programas para que sea utilizada como una herramienta de apoyo para coordinar y sincronizar las actividades para el cumplimiento de sus objetivos.

REGLAS. Se detectó que no se encuentran a la vista del personal, lo que provoca desconocimiento en los empleado, lo cual sustenta lo que se debe y lo que no se debe hacer, debido a que estas rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización, y en caso de no cumplirse se tiene una sanción.

ORGANIZACIÓN:

ORGANIGRAMA. No se encuentra publicado en la empresa, muestra errores en la jerarquía de puestos, debido a la confusión que existe entre los niveles del puesto de intendencia y el de vendedor. Es importante que este publicada ya que nos muestra como está conformada la organización y así tener conocimiento de quién depende cada empleado o área.

LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. No está formalizado en cuanto al encabezado del documento ya que no indica al inicio que se trata de una Descripción de Puestos, y es importante el señalarlo para una adecuada documentación, además no tiene integrado el perfil del puesto el cual es indispensable; pues en el se señala el nivel académico o la

experiencia que se requiera en un puesto específico, no tiene fechas de registro de actualización, las cuales se tienen que tener registradas, para así tener conocimientos de los movimientos que existen en el organigrama de la empresa y de igual manera verificar quien es el responsable de su actualización.

INSTRUCTIVOS ESPECIALES. No cuenta con este tipo de formato, debido a que no es indispensable porque su giro no lo requiere.

INTEGRACIÓN:

RECLUTAMIENTO. Se analizó que la empresa no cuenta con un proceso formal. Por lo que es de suma importancia que la empresa formalice uno, que este se respete, se establezca un responsable de supervisar su cumplimiento y se determinen los medios y fuentes a implementar, todo esto con el fin de conseguir un grupo numeroso de candidatos que permita al encargado seleccionar a los más adecuados.

SELECCIÓN DE PERSONAL. En esta función no existe un proceso definido por escrito, no se contempla la aplicación de ningún tipo de exámenes, y no se le da continuidad a la investigación de referencias. Cabe mencionar que es de gran utilidad establecer el proceso formalmente ya que este le permitirá seguir un orden y escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en la empresa.

CONTRATACIÓN. Este documento carece de información en cuanto a que no se contemplan las obligaciones ni los deberes ni por parte de los trabajadores ni de la empresa. Es de gran importancia que la empresa cuente con un contrato de trabajo que cumpla con todas las características que este requiere; como lo son: horarios, conceptos salariales, vacaciones, derechos y obligaciones, firmas, etc. Y que se le otorgue un tiempo razonable al trabajador para leerlo.

INDUCCIÓN. No se encuentra formalizada por lo que es de gran importancia se realice esta por escrito. Esto ayudará agilizar el proceso ya que le permitirá integrar al personal

nuevo a la empresa haciendo un recorrido por la planta y presentando al nuevo integrante con sus jefes y que conozca sus tareas específicas al igual que la información que sea necesaria saber de la empresa en general.

DIRECCIÓN:

MOTIVACIÓN. Se detectó que la empresa no cuenta con ningún tipo de plan de incentivos que cause un efecto positivo a los empleados, porque a través de estas acciones el equipo de trabajo logra obtener mejores resultados. Es de gran importancia que se manejen diferentes tipos de programa de incentivos como por ejemplo: el empleado del mes, reconocimientos por sus labores, cursos de superación personal, entre otros. Para que el personal se encuentre contento y satisfecho en el cumplimiento de sus labores.

CONTROL:

ESTÁNDARES. La empresa no los tiene formalizados pero están supervisados visualmente. Por lo que es necesario que estos documentos se los entreguen al personal involucrado para que estén enterados de su cumplimiento de cada mes.

SUPERVISIÓN. No se maneja formalmente, es necesario que cuente con un documento con el cual este registrando constantemente las actividades las cuales deben de estar en tiempo y forma.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO. No se cuenta con un plan establecido por escrito, se realiza visualmente. Por lo que es necesario que cuente con un procedimiento estructural que se le muestre a los empleados, para medir y evaluar sus atributos y comportamientos, con el fin de descubrir en qué medida es productivo.

RECOMENDACIONES TÉCNICAS:

MISIÓN. Se detectó que no se encuentra a la vista del personal ni de los clientes, por lo que le recomendamos que la posiciones en un lugar visible para todos, y así ellos puedan saber para qué fue creada la empresa y que es lo que persigue, es decir; la intención que tiene con sus clientes, los productos y servicios que se manejan.

La importancia es que los clientes pueden conocer el propósito social y al igual pueden saber que son una empresa que ha contribuido en la región generando empleos.

En cuanto a los empleados es de vital importancia que la tengan a la vista porque así ellos tendrán siempre presentes las funciones básicas de la empresa, sintiéndose parte de ella y así estarán al día con lo que tienen que hacer para cumplir con ello, por ejemplo: los valores que se manejan, la calidad en productos y muy importante en los servicios hacia los clientes.

OBJETIVOS. Es necesario que estén a la vista de los empleados para que estén al día con los fines hacia a los cuales se dirige la empresa, mostrándoles claramente que debe realizarse, cuando debe realizarse y como se evaluará, esto es para permitirles medir los resultados obtenidos, que van de acuerdo al propósito que sigue la empresa, y así el personal que esté involucrado en su logro no solo sienta que debe de participar en ellos sino que se sientan comprometidos y con responsabilidad de cumplirlos, ya que una cosa es que se sientan que participan y haciéndolo formalmente se sentirán parte de ellos.

ESTRATEGIAS. Se les deben de dar a conocer a los empleados pues así ellos sabrán que métodos se están siguiendo o que cursos de acción se toman para llevarlas a cabo, claro está siempre tomando en cuenta las políticas de la empresa, de esta manera estarán al tanto de las asignaciones y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. De esta manera el equipo de trabajo sabrá que es lo que más le conviene

realizar una vez que ya examino su entorno, su competencia, y todos los factores que deba de tomar en cuenta como lo son; económicos, políticos, sociales, entre otros.

PROCEDIMIENTOS. Son importante para la determinación de planes es por eso la importancia de su formalidad, pues así se establece un método para el manejo de actividades futuras, estas consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, informándoles a los involucrados en forma detallada la manera exacta en que deben realizarse, para evitar posibles confusiones en cuanto a que son guías de acción no de pensamiento.

PROGRAMAS. Es recomendable que estén por escrito para que sean utilizados de una manera adecuada y que les sea realmente útil como herramienta de apoyo en sus actividades, pues son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas y recursos por emplear necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Esta relación escrita contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un período determinado así como las fechas de iniciación y terminación de cada uno, De esta manera tendrán un adecuado manejo del tiempo en la realización ciertas actividades, detallándolas al igual que las fechas pactadas para su elaboración a los responsables de cumplirlas.

REGLAS. Es necesario que estén a la vista de los empleados en toda la empresa, estas ayudan a regular el comportamiento de ellos, y que tengan conocimiento de las sanciones que se aplicará en caso de no cumplirlas.

Esto les será de gran utilidad puesto que son decisiones administrativas en cuanto lineamientos que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización, evitando así desviaciones respecto al curso de acción estipulado, es decir; lo que se puede hacer y que no se puede hacer sin estar sujeto a la discrecionalidad de cada persona.

ORGANIGRAMA. Se detectó que no se encuentra a la vista de los empleados ni de los clientes. Cabe mencionar que es de suma importancia que esto se realice, ya que este nos determina claramente como está conformada la empresa en sí, es decir su estructura, sus canales de comunicación, sus puestos y las áreas operativas existentes. Indicando así la forma en que se enlazan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad, al igual que la relación que existe entre los distintos departamentos. Respecto al error que se presenta en la jerarquía de puestos entre el departamento de ventas y el de limpieza de que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Se le recomienda bajar un nivel más al puesto de limpieza debiendo quedar en el último nivel del organigrama. Es de vital importancia que todos y cada uno de los puestos estén bien estructurados y actualizados, pues esto les evitará posibles problemas de autoridad de mando y así se respetará la importancia que tiene el puesto del departamento de ventas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. Se detectaron errores en cuanto a que no se identifica como tal mencionando el título en el documento. Otro punto es que no incluye el perfil de puestos, pues este es de gran importancia de acuerdo a que contiene características, conocimientos, habilidades, nivel académico, experiencia, etc. Que serán necesarios para encontrar al candidato ideal para ocupar el puesto vacante. En lo que concierne a la actualización de descripción de puestos debe de tener registros de las fechas de verificación al igual de hacer mención de la persona encargada de hacer esta actividad, manteniendo siempre acorde con el nombre del puesto con el organigrama de la organización.

Se detectó que al ingresar a una persona a la empresa no se elabora ningún tipo de exámenes en cuanto a su salud, respecto a este punto se recomienda implementar los indispensables de acuerdo al giro de su empresa, para poder determinar el nivel estado de salud tanto mental como físico que estos presentan, con el fin de seleccionar a las personas idóneas.

PROCESO DE SELECCIÓN. El examen médico es uno de los últimos pasos, puede ser costoso, pero es necesario y primordial para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

Esto les será de gran beneficio para la empresa, pues de esta forma se darán cuenta de si el candidato idóneo tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería (ejemplo: hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles, etc.) e incluso conocer si el trabajador no sufre ya, antes de ingresar, enfermedades crónicas, profesionales. En sí Investigar su estado general de salud.

Todo ello, además de beneficiar a la empresa en cuanto que se evitarán problemas futuros, una vez contratada la persona mejorará su eficiencia en el trabajo.

CONTRATACIÓN. Se encontró que en el contrato no se encuentra la información necesaria donde se contemple el mutuo acuerdo por ambas partes de la relación laboral. Por lo que se le recomienda que se contemplen todos y cada uno de los derechos y obligaciones tanto del nuevo integrante como de la misma empresa, como por ejemplo: horarios de trabajo, salario, días de descanso, si será necesario que el empleado viaje por motivos del mismo trabajo, firmas, entre otros. Este tipo de aclaraciones en el contrato son de gran beneficio para ambas partes, pues de esta forma quedan resguardados bajo la ley en caso de algún incumplimiento.

INDUCCIÓN. Se verificó que no se tiene este proceso formalizado, por lo que se le recomienda elaborar un manual de inducción, ya que este inicia al otorgarle la bienvenida al nuevo personal a la empresa, lo cual implica dotar de información sobre los antecedentes, la misión, la visión, valores, historia, presupuestos, reglas, prestaciones, productos y servicios, seguridad, políticas y otras disposiciones; es decir se le da conocimiento al empleado de información que necesite saber de la compañía, después se le da un recorrido por la empresa, conoce quiénes serán sus compañeros,

se le presenta su puesto y sus nuevas obligaciones, con el fin de que el nuevo integrante se familiarice y sociabilice lo antes posible.

MOTIVACIÓN. Se detectó que la empresa no cuenta con ningún plan de incentivos que cause un efecto positivo a los empleados. Es por eso que se le recomienda a la organización que implemente programas de incentivos como: empleados del mes, bonos por asistencia y puntualidad, reconocimiento por sus labores, cursos de superación personal, entre otros. Ya que al contar con ellos esto se reflejará en el desempeño de sus actividades, debido a que se ha demostrado que cuando el personal se encuentra laborando motivadamente obtienen una mejora en los resultados esperados por la organización.

ESTÁNDARES. La empresa no cuenta con estos documentos, por lo que se le sugiere que los formalice aclarando que los determina, y que se le haga entrega al personal involucrado, esto les será de gran utilidad para poder llevar un control efectivo de las actividades a realizar en esta etapa, y verificar si se cumplieron.

SUPERVISIÓN. Se verificó que no cuentan con un documento formal en el cual se registren constantemente las actividades o acciones que se requieran dentro de la empresa, por lo que se le recomienda realizar la supervisión mediante un documento que puedan implementar como una herramienta para evaluar dichas funciones como por ejemplo: bitácoras, o simplemente hojas de registro con las cuales se establezca un proceso de supervisión, y se tenga un control sobre quien realiza dichas actividades al igual de quién o quiénes son las personas responsables de supervisarlas, estos documentos les serán de gran ayuda para poder corregir posibles desviaciones, dándoles la oportunidad de volver atrasar sus planes o hacer cambios en cuanto a sus metas establecidas.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO. No se encontró con un plan formalizado, por lo que este se realiza visualmente, por lo que se les recomienda el hacerlo, pues es un método con el cual se tiene la posibilidad de ver a futuro y poder detectar posibles desviaciones

que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas, por lo que es indispensable que cuente con un proceso estructural y que se le dé a conocer a los trabajadores, esto les será de gran ayuda para medir atributos y comportamiento de ellos y evaluar su desempeño con base en criterios y normas establecidos por la empresa, este tipo de información es necesaria para que la administración de la empresa se dé una idea de cómo marchan las cosas, con el fin de no tener que estar vigilando visualmente y teniendo así conocimiento en qué medida es productivo su personal para implementar programas de incentivos, promociones de personal y capacitación, entre otras acciones que pueden apoyar al personal.

4.2 Discusión.

Durante la auditoría de la mediana empresa, fue necesario elaborar un plan híbrido de trabajo donde se indicara por escrito los pasos a seguir y los documentos necesarios a realizar para preparar la recolección y evaluación de información para presentarla por medio de un informe.

Al inicio, la persona encargada de proporcionarnos la información consideraba que no era necesario elaborar una auditoría administrativa en la empresa, debido a que los números contables eran de mayor interés para el dueño.

Conforme se aplicaban los cuestionarios y se solicitaba información por cada etapa del proceso, el encargado fue aceptando que la organización carecía de registros formales, por lo que confirmaba que cada proceso existía en la empresa y se llevaba a cabo, pero no tenía la manera de comprobarlo, por lo tanto consideró grave la situación.

Una vez reunida la información, se generó un reporte de las anomalías encontradas y las recomendaciones sugeridas por parte de los auditores, además se informó que la empresa se encontraba en un nivel regular por la falta de formalidad en sus procesos.

En el caso de las deficiencias localizadas en esta investigación puede señalarse que la persona que están a cargo de la mediana empresa, es ajena a una aplicación correcta del proceso administrativo.

Con los hallazgos encontrados se dio respuesta al objetivo principal del trabajo el cual es conocer la situación actual del proceso administrativo que se emplea en la mediana empresa, en donde se encontró que éste se lleva a cabo de manera adaptable, aun que es necesario corregir algunas deficiencias en la aplicación del proceso para lograr una mayor eficiencia dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presenta la conclusión de la investigación y las recomendaciones realizadas según los resultados obtenidos en la aplicación de las fichas de evaluación en cada una de las etapas del proceso administrativo.

5.1 Conclusión.

Las medianas empresas forman parte fundamental en la economía de nuestro país y Ciudad Obregón no es la excepción, ante tal situación esta investigación estuvo enfocada para conocer el manejo del proceso administrativo que emplean las medianas empresas de giro comercial, con el objeto de tener un panorama más amplio de situación actual.

En el caso de las medianas empresas es de gran importancia que sean administradas de la forma correcta para el buen funcionamiento de la misma, para elevar su nivel de

desempeño, impulsar el crecimiento de la organización, localizar irregularidades y anomalías para poder plantear posibles alternativas de solución, con el fin de que la empresa sea competitiva en el sector al cual pertenece.

El administrar va más allá de estar a cargo de una empresa, es decir, poner en práctica el buen funcionamiento del poder administrativo, al cual debe darse la debida atención, seriedad e importancia debido que a través de éste depende en gran parte la permanencia de un negocio en el mercado.

Es importante señalar que las organizaciones no son administradas por licenciados en administración cuyo desarrollo profesional es especializado en gran parte a una aplicación correcta del proceso administrativo.

Debido a las eficiencias encontradas en el proceso administrativo es significativo que se tomen en consideración para que estas empresas no corran los riesgos y fracasen por no dar la debida importancia o bien que la aplicación del proceso administrativo sea descuidado para atender otros aspectos de la organización.

Cabe señalar que al estudiar la mediana empresa y encontrar deficiencia en ella podemos definir que las estas carecen de una cultura administrativa.

5.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones proporcionadas para este trabajo de investigación se hacen con el fin de dar soluciones a los datos arrojados a través de la aplicación de los cuestionarios de evaluación realizados a cada una de las etapas del proceso administrativo con el propósito de que sirvan de ayuda en el mejoramiento de la aplicación de este en las medianas empresas comerciales de la localidad, siendo las siguientes:

Es de gran importancia que las empresas cuenten con la herramienta de auditoría y la realicen por lo menos una vez por año, con la finalidad de analizar y observar el funcionamiento de la organización y detectar áreas de oportunidad, que puedan resolverse y ayudar al crecimiento de la empresa, que se verá reflejado en el potencial de los empleados, en el clima laboral, en el status de la empresa, en el incremento de las ventas y sobre todo de las utilidades.

Es de importante señalar que las organizaciones deben ser administradas por Licenciados en administración, del no ser así es común la carencia de administración en sus distintos departamentos, por lo que hace de ellas una organización deficiente en relación a su competencia, por lo que esto puede convertirse un factor principal para su fracaso.

Para evitar que las empresas carezcan de una cultura administrativa, es importante que se asigne a un comité dentro de la empresa encargado de supervisar las funciones administrativas y que el personal sea experto en la materia, con la finalidad de evitarse altos costos al contratar personal externo.

Al realizarse la auditoría administrativa en la mediana empresa de giro comercial logrará ser una empresa eficiente logrando un crecimiento en la organización, además favorecer la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Al implementar una auditoría administrativa las medianas empresas podrán verificar que se ajusten los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

Es útil además como un medio de prevención de posibles fallas que pudieran presentarse en la administración de la empresa, esta técnica tiene como propósito

mejorar métodos y procedimientos, utilizar mejores formas y medios de control y mejoramiento en la eficacia de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Amador (2008). Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación. 1ra edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato (2001). Administración Proceso Administrativo. 3ra edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Fernández (1987). Auditoría Administrativa. 6ta edición. México: Editorial Diana, S.A de México.

Franklin (2001). Auditoría Administrativa. 1ra Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Franklin (2002). Auditoría Administrativa. 2da edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Hellriegel & Slocum (2009). Administración un Enfoque Basado en Competencias. 11va edición. México: Editorial CENGAGE.

Hughes & Curphy (2007). Liderazgo; como aprovechar las lecciones de experiencia. 5ta edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Koontz y Wehrich (2007). Administración. 7ma edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Koontz y Wehrich (1997). Administración; una perspectiva global. 1ra edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Mancillas (2001). Auditoría Administrativa un Enfoque Científico. 1ra edición. México: Editorial Trillas.

Mercado (2002). Administración Aplicada: Teoría y Práctica. Primera parte. 2da edición. México: Editorial LIMUSA.

Mercado (2003). Administración Aplicada: Teoría y Práctica. Segunda parte. 2da edición. México: Editorial LIMUSA.

Reyes (2004). Administración de Empresas Teoría y Práctica. 1ra edición. México: Editorial LIMUSA.

Rubio y Hernández (1981). Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Primera edición. México: Editorial. PAC, S.A DE C.V.

Sotomayor, A. & Castro, A (2008). Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación. . Primera edición. México: Editorial McGraw-Hill.

http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/2012/fondo_pyme/informe_final/ecr_2011_2012_fpyme.pdf

<http://siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/estatal.asp?gpo=1>

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

ANEXOS

FICHA DE EVALUACIÓN

Nombre empleado: _____	
Departamento: _____	
Función o cargo: _____	Antigüedad: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de aplicación: _____
Nombre del auditor: _____	

PLANEACIÓN

TIPO DE PLAN	EMPRESA	OBSERVACIONES
<p>MISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> * Muestra claramente su quehacer fundamental * especifica si su negocio son productos o servicios * Está por escrito 		
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Medibles * Verificables * Señalan qué lograr * Señalan cuándo lograr * Especifica las limitaciones * Los conocen los responsables de lograrlos * Están por escrito 		
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Es coherente con la misión * Se hizo tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> - El ambiente interno - El ambiente externo 		

<p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Son claras * Apoyan la toma de decisiones * Están por escrito * Están enunciadas de manera que reflejan una decisión 		
<p>PROCEDIMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Están por escrito * Son conocidos por los responsables de aplicarlos * Son claros * Están actualizados 		
<p>PROGRAMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Están por escrito * Todos cuentan con programas de trabajo por escrito 		
<p>PRESUPUESTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se elaboran presupuestos en todos los departamentos * Se supervisa su aplicación 		
<p>REGLAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Están por escrito * Son conocidas por el personal * Se sanciona su incumplimiento 		

Nombre y Firma del evaluador

FICHA DE EVALUACIÓN

Nombre empleado: _____	
Departamento: _____	
Función o cargo: _____	Antigüedad: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de aplicación: _____
Nombre del auditor: _____	

ORGANIZACIÓN

TIPO DE HERRAMIENTA	EMPRESA	OBSERVACIONES
<p>ORGANIGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra claramente las estructuras y jerarquías. • Es claro en su presentación. • Se encuentra publicado, a la vista de todos. 		
<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están por escrito. • Describe claramente las responsabilidades del puesto. • Cada puesto tiene definido el objetivo para el que fue creado. • Contiene un perfil definido. • Se le entrega un ejemplar a los trabajadores y se verifica el cumplimiento. 		

INSTRUCTIVOS ESPECIALES: <ul style="list-style-type: none">• Están por escrito.• Describe claramente las instrucciones a desarrollar.• Se capacita al personal para su correcta implementación.		
--	--	--

Nombre y Firma del evaluador

FICHA DE EVALUACIÓN

Nombre empleado: _____	
Departamento: _____	
Función o cargo: _____	Antigüedad: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de aplicación: _____
Nombre del auditor: _____	

INTEGRACIÓN

TIPO DE HERRAMIENTA	EMPRESA	OBSERVACIONES
<p>RECLUTAMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso definido por escrito. • Se respeta el proceso. • Existe un responsable de supervisar su cumplimiento. • Se evalúa el uso de medios y fuentes de reclutamiento. 		
<p>SELECCIÓN DE PERSONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso definido por escrito. • Se respeta el proceso. • Existe un responsable de supervisar su cumplimiento. • Se contempla la aplicación de exámenes. • Se contempla la investigación de referencias. • Se realizan entrevistas planeadas. 		
<p>CONTRATACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se genera un documento por escrito. • Se contemplan derechos y 		

<p>obligaciones de ambas partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le otorga un tiempo razonable al trabajador para leerlo. 		
<p>. INDUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso definido por escrito. • Se contempla una inducción general. • Se contempla una inducción al puesto. • Se evalúa el tiempo requerido para la eficiente adaptación del personal al puesto. 		

Nombre y Firma del evaluador

FICHA DE EVALUACIÓN

Nombre empleado: _____	
Departamento: _____	
Función o cargo: _____	Antigüedad: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de aplicación: _____
Nombre del auditor: _____	

DIRECCIÓN

TIPO DE HERRAMIENTA	EMPRESA	OBSERVACIONES
<p>COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa emplea diferentes herramientas para garantizar la eficiente comunicación. • Se fomenta el desarrollo de juntas de trabajo. • La empresa informa constantemente los resultados parciales y totales a todo el personal. 		
<p>MOTIVACIÓN/INCENTIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plan de incentivos para todo el personal. • Los incentivos están ligados a resultados. • Se fomenta en la empresa el buen ambiente de trabajo. 		

LIDERAZGO: <ul style="list-style-type: none">• Los directivos fomentan la participación del personal en los planes.• El enfoque principal de los directivos es hacia el logro de los resultados.• Se otorga autonomía a los empleados para el desarrollo de sus funciones.		
---	--	--

Nombre y Firma del evaluador

FICHA DE EVALUACIÓN

Nombre empleado: _____	
Departamento: _____	
Función o cargo: _____	Antigüedad: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de aplicación: _____
Nombre del auditor: _____	

CONTROL

TIPO DE HERRAMIENTA	EMPRESA	OBSERVACIONES
<p>ESTÁNDARES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tienen claramente definidos los estándares de calidad en la empresa. • El personal conoce los estándares. • Existe un responsable de su cumplimiento. 		
<p>SUPERVISIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene definido un proceso de supervisión del personal. • Se utilizan herramientas adecuadas de supervisión (bitácoras, informes, reportes, software, tableros, etc.) • Se supervisan todas las actividades. 		
<p>MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plan definido de medición del desempeño. • El personal conoce claramente qué aspectos le son evaluados. • Se da seguimiento a las evaluaciones. 		

Nombre y Firma del evaluador
