



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

La Auditoría Administrativa como Instrumento de Reorganización en el Area Administrativa de una Empresa de Fomento Industrial.

DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. ENRIQUE FRANCO CIURANA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración
P R E S E N T A N :
JAVIER JIMENEZ MENDOZA
MIGUEL ANGEL ALVAREZ ROSAS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGINA
C. 1.- INTRODUCCION	1
2.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	6
3.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SU NECESIDAD Y APLICACION DENTRO DE LAS EMPRESAS	10
3.1 LA ADMINISTRACION	
3.2 ORIGEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
3.3 DEFINICIONES	
3.4 ALCANCE Y LIMITACIONES	
3.5 LA IMPORTANCIA DE UN ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO	
3.6 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO DE CONTROL	
3.7 DETECCION DE PROBLEMAS TECNICOS PARA LA PREPARACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
3.8 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO PARA LA ORGANIZACION	
4.- ORGANIZACION: OBJETO, FUNCION, ADECUACION ORGANICA, FACTOR DE CAMBIO Y METODOLOGIA	48
4.1 LA ORGANIZACION COMO ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
4.2 EL OBJETO DEL AREA DE ORGANIZACION	
4.3 LA FUNCION DE ORGANIZAR	
4.4 LA NECESIDAD DE MANTENER UN AREA ENCARGADA DE LA REVISION Y ACTUALIZACION ORGANICA	

4.5 LA ORGANIZACION Y SU UBICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA

4.6 LA ORGANIZACION COMO FACTOR DE CAMBIO

4.7 METODOLOGIA PARA UN AREA DE ORGANIZACION

5.- PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DE LA NECESIDAD DE HACER CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DEL AREA ADMINISTRATIVA.

75

5.1 PROGRAMA

5.1.1. DEFINICION DEL ESTUDIO A DESARROLLAR

5.1.2. DEFINICION DEL OBJETIVO

5.1.3. ALCANCE DE LA AUDITORIA

5.1.4. DETERMINACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1.5. DETERMINACION DEL TIEMPO ESTIMADO

5.2 EXAMEN

5.2.1. INTERIORIZACION EN DISTINTOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

5.2.2. CAPTACION DE LA INFORMACION Y DOCUMENTACION NECESARIA PARA DIAGNOSTICO PRELIMINAR

5.2.3. REALIZACION DE UN ESTUDIO DETALLADO DE - AQUELLAS AREAS, ASPECTOS U OPERACIONES - QUE PRESENTEN MAYOR PROBLEMÁTICA

5.2.4. INTEGRACION, COMPLEMENTACION Y/O DEPURACION DE LA INFORMACION CAPTADA

5.3 EVALUACION

5.3.1. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

5.3.2. INTEGRACION DE OBSERVACIONES Y PLANTEAMIENTO DE RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

5.4 PRESENTACION

5.4.1. ELABORACION DEL INFORME PRELIMINAR

- 5.4.2. DISCUSION VERBAL DE ASPECTOS IMPORTANTES
- 5.4.3. PRESENTACION INFORME FINAL
- 5.4.4. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99

A N E X O S

7.- BIBLIOGRAFIA 197

C A P I T U L O I
" I N T R O D U C C I O N "

En la actualidad, los constantes cambios Económicos, Políticos, y Sociales que se registran, tienen un reflejo directo y contun dente en la vida de las organizaciones, lo que obliga a éstas a adquirir una gran habilidad para adaptarse a los cambios que se ejercen por las fuerzas del entorno Político, Social, Cultural- y Económico en que se desenvuelven.

Dentro de esta habilidad para el cambio, las organizaciones deben canalizar Recursos a la Administración, ya que constituyen un apoyo para el desarrollo de la empresa en virtud de ser indispensable para el buen funcionamiento de la misma.

La Administración Científica como la conocemos los profesiona-- les en esta disciplina, requiere del pleno conocimiento de la - aplicación de las técnicas más modernas, para hacer funcionar - el proceso administrativo implícito en la Administración a ejer cer.

Dentro de este proceso administrativo, la organización es la -- etapa que nos permite tomar en consideración todos los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos con que dispone la - empresa para delimitar: responsabilidades, funciones y alcances que cada área tanto sustantiva como de apoyo debe asumir para - el logro de los objetivos institucionales, con el más alto rendimiento de los recursos; es decir lograr eficiencia en lo que- hoy en día se llama "Productividad Administrativa".

Todo el proceso de organización orientado a la consecución de - las mencionadas finalidades, tiene como centro:

- a) Las actividades humanas que en la empresa se realizan, y
- b) Las que son capaces de cumplir sus objetivos si logran -- conveniente y eficazmente la coordinación interna de la - empresa.

El orden es el punto vital de toda la comunidad humana; es la - garantía de permanencia, de estabilidad, de firmeza y de progre- so en la sociedad; en consecuencia, la coordinación es fundamen- tal, es la esencia misma de toda organización.

Por lo anterior consideramos para la realización de este trabajo, que la organización constituye un instrumento para generar el - cambio dinámico y la permanente actualización de la empresa.

La Auditoría Administrativa como instrumento de control y eva-- luación integral de la empresa, permite disponer de información de análisis y de diagnóstico para detectar fallas en la estruc- tura orgánica y de sistemas y procedimientos, que a su vez nos- den cursos de acción para efectuar cambios que nos lleven a to- mar decisiones para, como se dijo antes, siempre estar en la -- constante actualización.

Por lo expuesto, consideramos que la hipótesis del trabajo realizado, sería que "La Auditoría Administrativa es un instrumento de control y evaluación integral de la organización". Como tal, probar que con los elementos de que dispone: información, análisis y diagnóstico, puedan detectarse fallas en la estructura orgánica y en los sistemas y procedimientos que permitan exponer opciones de cambio en la organización y su funcionamiento, por lo tanto nos avocamos al desarrollo del siguiente objetivo: Demostrar que la Auditoría Administrativa sirve para efectuar estudios de reorganización, ya que cuenta con las herramientas y metodología necesaria para diagnosticar cualquier falla e implementar los cambios en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones entre las funciones que satisfagan las necesidades de la institución.

Para efectos de este trabajo, el alcance teórico del mismo, se delimitó a la investigación en diferentes textos, tanto de Auditoría, como de Administración General, de Organización y Tesis relativos a los mismos temas, con la finalidad de documentarnos y recabar la información necesaria para plasmar teóricamente las bases que sustentan esta investigación. Asimismo, el objetivo de la investigación de campo, es la de presentar de una manera práctica la importancia, utilidad y versatilidad de la Auditoría Administrativa, como instrumento de reorganización, para lo cual se eligió una empresa de Fomento Industrial,

y dentro de ésta el área Administrativa por considerar escasa la información existente sobre la aplicación de esta rama en instituciones de este giro.

C A P I T U L O I I
"METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION"

Una vez iniciado el proceso de elaboración del seminario, como etapa fundamental se desarrolló la investigación preliminar o documental, la cual consistió en las siguientes actividades: -

Recopilación de información requerida acerca de la Auditoría Administrativa, que llevamos a cabo en libros de texto de Administración, Auditoría y otros, así como también en tesis y - apuntes tomados en el transcurso de la carrera, básicos en la elaboración de este estudio.

Una vez recopilada la información, procedió el análisis de la misma, tomando de ésta, lo que fué objeto de estudio y se apegó a nuestro índice en los capítulos teóricos, siguiendo a continuación la depuración de la información, seleccionando la -- que cumpla con los requisitos de esta investigación.

Posteriormente a la depuración de la información obtenida, pasamos al estudio reflexivo y analítico de esa misma información, con el objeto de describir los aspectos importantes y relativos a la comprobación de la hipótesis y cumplimiento de -- nuestro objetivo.

Por último el desarrollo de la investigación de campo, comprendió la metodología que consideramos la más conveniente para -- cumplir satisfactoriamente con el trabajo de una Auditoría Ad-

ministrativa, la cual se encuentra plasmada en el capítulo correspondiente.

El desarrollo del seminario de investigación Administrativa -- que presentamos en este trabajo, se constituyó con la siguiente metodología:

En primer término, se procedió a determinar el objetivo y alcance del trabajo así como el esquema general que debía contener al final del documento que ahora se presenta.

Para ello, dicho trabajo se dividió en los siguientes capítulos:

- a) El primero, relativo a la introducción el cual se explicó en el párrafo anterior.
- b) El segundo, es el referente al esbozo general del contenido de los capítulos del presente estudio, siendo éste el que nos ocupa.
- c) En el capítulo tercero, hablamos sobre el origen de la Auditoría Administrativa, su necesidad y aplicación en las empresas, sus alcances y limitaciones, sus diferentes definiciones y la importancia que reviste esta herra

mienta Administrativa como medio para la organización. Sabemos que ésta no es infalible, pero sí pretende ser la medida de control más efectiva para la búsqueda de errores y desviaciones dentro de las instituciones, mediante la comparación evaluativa de lo ejecutado con lo planeado.

- d) Posteriormente en el capítulo cuarto, presentamos la teoría relativa al objeto, función, ubicación, metodología del área de organización y la importancia que representa como factor de cambio.

Para la investigación de campo, tomamos como herramienta principal los anteriores capítulos, con los cuales sustentamos las bases para comprobar que las observaciones y recomendaciones resultantes de la Auditoría Administrativa, sirven de base al área de organización en la implementación de modificaciones necesarias para la consecución de los objetivos institucionales.

C A P I T U L O I I I

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, SU NECESIDAD
Y APLICACION DENTRO DE LAS EMPRESAS"

3.1 LA ADMINISTRACION

Vemos que en esta época de continuos cambios y desarrollos tecnológicos, la Administración de Empresas se dá como una necesidad evidente para la obtención de los objetivos de las empresas y como base para la toma de decisiones, misma que es considerada como acto primordial en la Administración, ya que determina el curso de acción más conveniente a seguir.

El Lic. Agustín Reyes Ponce define a la Administración como: - "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social", o sea que la Administración es la técnica que sirve para crear un organismo y después manejarlo eficientemente, pero dicho organismo tiene que ser necesariamente social o en otras palabras para que la Administración exista es necesaria la presencia de dos o más personas; Administrar es " hacer algo a través de otras personas ".

Ahora bien, al definir la palabra Administración mencionaremos dos conceptos que es necesario analizar para así continuar con nuestro estudio. Decíamos " crear y manejar ", lo cual nos indica las dos fases principales de la Administración - - (la mecánica y la dinámica); crear quiere decir hacer por medio de recursos existentes un algo nuevo y diferente, esta fase se logra por medio de los tres elementos primeros del proceso administrativo; previsión, planeación y organización.

La segunda fase, supone previamente la creación de ese organismo que en nuestro caso se llama empresa, entonces toca a ella el conducirla de la mejor manera posible, misión que se cumple por medio de los tres últimos elementos del proceso administrativo que son: integración, dirección y control.

Por todo lo anterior y siguiendo los lineamientos del maestro-Reyes Ponce de que la Administración es un proceso que está -- formado por seis elementos esenciales, los que responden a los supuestos siguientes:

Qué puede hacerse	Previsión
Qué se va a hacer	Planeación
Cómo se va a hacer	Organización
Con qué se va a hacer	Integración
Ver que se haga	Dirección
Cómo se ha realizado	Control

Es asimismo que la previsión es un elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que la empresa se encuentre, debido a la investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan hallar los objetivos fijados de antemano. La planeación que también debe ser considerada, ya que tiene por objeto examinar y seleccionar las diferentes alternativas para alcanzar los fines y metas, determinando con precisión lo que es necesario pa

ra alcanzarlos. El objetivo primordial que persigue el elemento organización, podemos decir, que es el logro de la eficiencia de las actividades y funciones que realizan los elementos-integrantes de una empresa u organización, previamente establecidos sus procedimientos y su estructura. La integración como primer elemento de la fase dinámica que tiene por objeto el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de todo organismo; la dirección es el elemento 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, o con más -- frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas y por último el elemento control que tiene por objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la empresa, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

Todo lo anterior, es responsabilidad del profesionista en Administración, ya que en la actualidad requiere capacidad, habilidad y conocimientos de carácter técnico para llevar a cabo la buena marcha de la empresa donde presta sus servicios profesionales, o bien que dirige.

3.2 ORIGEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El empirismo en el manejo empresarial cede progresivamente en la medida que se van aplicando nuevos medios de conocimiento, pero la obtención de éste no es solo cuestión de práctica, por muy activa que ella sea, sino también, de elementos de análisis que no únicamente estén encaminados a conocer que satisfactores de la Administración se ponen en juego, sino a saber el porque de su eficacia o de sus fallas, que elementos no han sido empleados y cuales deberían utilizarse. Todo ello está implícito en la toma de decisiones, pero no estará sustentado en bases técnicas si no se cuenta con información adecuada que permita conocer procedimientos, resultados, objetivos, planes, políticas, métodos de operación, recursos humanos, técnicos y materiales, así como los problemas a que dichos elementos se enfrentan y el modo de resolverlos.

Por tanto, una de las herramientas esenciales de toda empresa es la Auditoría Administrativa, la cual contiene las siguientes características:

- Es un examen metódico, objetivo, ordenado, constructivo y completo que se efectúa a cualquier tipo de organismo, pudiendo ser de todas sus partes o de una división o departamento. Este examen o revisión es sobre la estructura orgánica que abarca planes, objetivos, programas, poli

ticas, operaciones y el uso de recursos humanos, técnicos y materiales, así como el control que de ellos se tenga.

Debido a lo anteriormente expuesto, hemos elegido a la Auditoría Administrativa como tema para desarrollar el presente estudio, con la finalidad de demostrar la eficiencia de la misma - como instrumento de reorganización de las empresas.

3.3 DEFINICIONES

Por experiencia sabemos que con el tiempo muchas cosas como los métodos, sistemas anteriormente aceptados, hoy día solo son los soportes para el buen funcionamiento de los mismos, pues surgen cambios requeridos por la dinámica de las empresas, lo mismo -- sucede con los preceptos y definiciones que sobre Auditoría Administrativa existen, esto es, durante sus inicios y largo lapso de tiempo la Auditoría se consideró asociada a la contabilidad, y que solo podría ser realizada por firmas de consultores y/o auditores externos a la empresa, con el fin de detectar la situación financiera y descubrir errores referidos específicamente al aspecto cuantificable en dinero, es por ello que se le dió el término de Auditoría Financiera; ahora bien, la Auditoría Administrativa se refiere específicamente a la evaluación de la empresa en todos los aspectos, considerándose a la misma, como la técnica más aceptable y amplia para resolver y diagnosticar los problemas en que se encuentra la empresa, en una forma total a fin de corregir los errores de tipo administrativo.

De acuerdo a las definiciones vertidas por muchos autores de -- libros relacionados con la Auditoría Administrativa, y siendo -- éste el tema central del presente estudio de investigación, definiremos ésta como sigue:

Para William P. Leonard

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, -- sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Para José Antonio Fernández Arenas

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de -- los integrantes de la institución".

Para Roberto Macías Pineda

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo -- que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que hace la Auditoría.

La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad - - específica para el examen de todas las partes, o de determina-- das partes, de las actividades de las relaciones de empleados - en el negocio".

Para Alfonso Mejía Fernández

"La Auditoría Administrativa consiste en la verificación - de todas o algunas de las funciones de la estructura gerencial- de la empresa, a fin de comprobar que los programas se realizan de acuerdo con las políticas establecidas".

Análisis Factorial del Banco de México

"Una definición concisa de investigación industrial la - - anunciaría como análisis de potencialidad de la productividad,- en la práctica se trata de incrementar la eficiencia de opera-- ción ya sea en una empresa o en una rama industrial".

Por todas estas definiciones podemos establecer que la Audito-- ría Administrativa tiene las siguientes características:

Es un examen metódico, objetivo, ordenado, constructivo, - completo que se efectúa a cualquier tipo de organismo, pudiendo ser de todas sus partes, de una división o departamento. Este- examen o revisión es sobre la estructura orgánica que abarca --

planes, objetivos, programas, políticas, operaciones y el uso de recursos técnicos, materiales y humanos, así como el control que de ellos se tenga; debiéndose informar sobre los resultados de dicho examen.

Dadas las definiciones anteriores por los autores citados, exponemos a continuación de una manera sencilla lo que - la Auditoría Administrativa representa:

"La Auditoría Administrativa es un instrumento de reorganización y control, que permite no solo cambiar sistemas, sino modificar los actuales mediante la detección de fallas administrativas y operativas, debido a las herramientas de que se vale para obtener información, analizarla y exponer un - - diagnóstico y una propuesta".

3.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

En la vida cotidiana del consultor administrativo es frecuente se le presenten incógnitas al principiar y terminar un trabajo. Por tanto, estas incógnitas podríamos plantearlas como sigue:

¿Es el trabajo a realizar o realizado más conveniente a seguir?

Para resolver favorablemente la pregunta antes cuestionada, es preciso realizar una investigación exhaustiva de toda la información relacionada o complementaria del problema objeto de estudio, evaluarla, presentando los resultados obtenidos a la empresa.

Otra pregunta que aparece como consecuencia de lo anterior es:

¿Tiene el consultor auditor o analista la seguridad de que el problema que le ha tocado resolver es el más importante o el primero que debe resolver?

Estas interrogantes y otras más, han sido motivo por los cuales se deba estudiar el alcance y limitaciones a que se enfrenta la Auditoría Administrativa.

El alcance de la Auditoría Administrativa es aplicable a todo tipo de organismo pudiendo abarcar la totalidad de éste, o - - bien, alguna parte del mismo.

Se puede examinar una función específica de un departamento o grupo de departamentos, de una división o grupo de divisiones, o bien de la empresa como un todo.

Lo más prudente y recomendable es enfocarse a todo el organismo, para con ello estar en posibilidades de ubicar claramente los problemas desde su origen, de tal suerte evitar al consultor o analista omita datos debidos a la compenetración de defectos, anomalías y factores que puedan dar lugar a que pasen inadvertidos.

Las áreas de vital importancia para la aplicación y desarrollo de una Auditoría Administrativa las ubicamos dentro del estudio del proceso administrativo, considerando la combinación de etapas, niveles y funciones, lo que nos sirve para determinar las actividades de una empresa con el fin de evaluarlas.

Los niveles jerárquicos aceptados para la Auditoría Administrativa serán:

- a) Gerencias o direcciones generales
- b) Gerencia departamental o subdirecciones
- c) Niveles de supervisión o unidades
- d) Nivel operativo

Las áreas funcionales de la empresa generalmente son:

- a) Finanzas
- b) Personal
- c) Producción
- d) Ventas

En el desarrollo de la Auditoría Administrativa, vemos como - - factores limitantes todas aquellas actividades que por naturaleza no permiten evaluaciones objetivas; ya que continuamente estamos haciendo comparaciones y diagnósticos subjetivos de los - procedimientos, actuaciones, decisiones, etc., pero solo hasta la obtención de resultados es cuando podemos poner una base sólida para medir su grado de eficiencia.

La evaluación subjetiva de la efectividad en el desarrollo de - funciones, como es natural se referirá a un periodo y no a un - momento dado, pero ese periodo evaluado deberá ser siempre el - que termina en la fecha en que se lleva a cabo la Auditoría, para de ahí tomar las decisiones que corrijan el desempeño de las funciones.

Es por tanto indispensable contar con toda la información necesaria sobre el desempeño de todas las funciones, con el fin de determinar cuales de ellas se llevan a cabo con menos eficiencia y a que funciones limitan.

Ya que aunque la Auditoría Administrativa ha sido concebida como un método de diagnóstico, para hacer resaltar las causas y/o deficiencias que aquejan a la empresa, con esto se quiere decir que la Auditoría solo debe presentar los resultados obtenidos - a la gerencia y/o dirección para que ésta se encuentre en posibilidades de dictar las medidas correctivas de acción.

No siempre la Auditoría Administrativa nos lleva a resultados satisfactorios, ya que no es infalible, ésta se refiere únicamente como una herramienta que ayuda a la empresa a determinar el curso de acción más conveniente a seguir como consecuencia - de la constante evaluación de los métodos y la eficiencia de todas y cada una de las áreas de la empresa.

Asimismo, la Auditoría Administrativa tiene como propósito fundamental descubrir y detectar errores y deficiencias Administrativas a fin de corregirlas y evitar su continua aparición.

3.5 LA IMPORTANCIA DE UN ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO

Antes de exponer lo que es la consultoría de empresas, debemos indicar lo que se entiende por empresa.

La palabra empresa tiene o posee un contenido muy amplio, ya que abarca tanto a las sociedades mercantiles, civiles, sociedades de hecho, así como a negociaciones de un solo propietario, fundadas para realizar un fin.

Conceptuando en otros términos, la palabra empresa nos dá la idea de emprender, de comenzar algo, lo cual implica riesgo y esfuerzo.

La empresa es, entre otras cosas, un sistema social, una organización económica y una fuente de trabajo. Su naturaleza es esencialmente dinámica y entonces, el cambio para mejorar o de integrarse es algo cotidiano en ella.

Pero una empresa es, desde cierto punto de vista, más importante que cada una de las personas que la integran, pues fué planeada para existir dentro del mercado muchísimo tiempo.

Existen ciencias y técnicas que total o parcialmente se aplican a ellas para velar su desarrollo desde que nacen hasta que mueren y existen especialistas que se ocupan de sus problemas, realizan estudios de organización y estructura de la misma y -

emiten diagnósticos de soluciones o alternativas posibles.

Antonio Manero, nos dice: "Las empresas deben ser pues planeadas y organizadas por hombres capaces y especializados, formados tanto en las actividades y experiencias de la vida cotidiana cuanto ilustrados por principios, leyes y doctrinas que rigen la administración y organización de los negocios".

De lo anterior, se desprende que la creación y organización de empresas debe estar a cargo de personas especialistas que apliquen sus conocimientos y experiencias, con el objeto de no llevar al fracaso la empresa que se emprende.

Los cambios en las técnicas y procedimientos modernos, nos indican la mejor manera de actuar al emprender un negocio o empresa. En la actualidad los ejecutivos de empresas se han percatado de la necesidad de contar con gente especializada dentro de su empresa o acudir a consultores externos para atender los problemas complejos de la dirección que aumentan considerablemente si no se les dá solución, por ello es que los directivos de empresa saben que no pueden dedicar todo su tiempo a la diversidad de problemas que se les presentan, pues desatendería otros asuntos que requieren un tratamiento directo dada su importancia.

Ya que hemos comprendido el significado de empresa, sus necesidades, etc., podremos ubicarnos más fácilmente en el valor de la consultoría de empresas.

C O N C E P T O

"La consultoría es la actividad que consiste en opinar -- después de realizar un estudio técnico-científico, respecto a cualesquiera de las funciones de una empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como mira el aumento de la productividad".

De la definición expuesta sobre la consultoría podemos expresar lo siguiente:

- a) Que la investigación técnico-científica de cualesquiera de las funciones de la empresa, requiere de la determinación clara de los problemas de la entidad motivo de estudio, y la recolección de la información conducente al -- problema para su análisis y evaluación.
- b) Las proposiciones a la entidad en base a la investigación y análisis de la información recopilada, y
- c) La implantación y vigilancia de las estructuras Administrativas propuestas, así como de los sistemas.

Podemos resumir, que la consultoría en la administración de -- empresas es una actividad que nos proporciona los medios, no -- solo para investigar, vaticinar, proponer, etc., sino también -- para remediar y mejorar las malas situaciones prevalcientes -- en las empresas u organismos del sector público y/o privado.

NECESIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA CONSULTORIA

La creación de nuevas empresas, debe proyectarse sobre bases -- sólidas de investigación, de información precisa, de conoci- -- miento de todos los problemas que surjan del desarrollo y cre- -- cimiento de la misma, con objeto de no caer en el fracaso.

Un enorme porcentaje de fracasos en las empresas y organizacio -- nes debe ser atribuido a quienes las proyectan y organizan, -- que generalmente no tienen las condiciones técnicas, la infor- -- mación precisa y la imaginación necesaria para concebir, tanto -- en su totalidad como en sus detalles, la empresa u organiza -- ción que se proyecta ponerse en ejecución; así infinidad de -- personas arriesgan su propio dinero o trabajo lanzándose a la -- planeación y organización de empresas que solo por excepción -- no concluyen en su completo fracaso.

De aquí que el estudio previo de los diversos aspectos y facto -- res de la empresa, sea tan importante y que tales trabajos los -- deban realizar personas con un grado de estudio universitario,

equivalente a la de Licenciado en Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Licenciado en Relaciones Industriales, que cuenten además con un curriculum de experiencia práctica en diversas empresas.

Los consultores o servicios de consultoría que ofrecen dichos profesionistas, dada la preparación y experiencia que han adquirido, los hacen perfectamente capaces de asesorar la creación, reorganización y mejoramiento de las empresas.

QUE CLASE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEBEN OFRECERSE

Los consultores de empresas prestan el servicio de asesoramiento interno y externo. Interno y solo por mencionar algunos puntos, en análisis y evaluación de puestos, administración de sueldos, salarios, reclutamiento, selección y adiestramiento, comunicación, capacitación, motivación, etc.

Externamente en todos aquellos problemas que se presenten en relación con la empresa, mercadotecnia, ventas, publicidad, relaciones públicas, etc.

Uno de los mayores obstáculos individuales para el desarrollo de este campo, es la creencia equivocada de que el profesionista en consultoría, debe tener la capacidad y estar en posición de ofrecer a sus clientes una gran variedad de servicios o perderá su tiempo en trabajos de servicios administrativos.

Se ha demostrado que esto es completamente falso, ya que existen despachos que han limitado sus ofertas iniciales de servicios administrativos a una o dos áreas y han alcanzado el éxito inmediato en esta práctica.

A los consultores de empresas, unas veces se les pide diagnosticar una situación para la cual tendrán que investigar, pronosticar, presupuestar y planear. Otras veces se acude a ellos no para prevenir, sino para remediar, mejorar y entonces también investigan y reestructuran el control, crean un medioambiente agradable de trabajo para facilitar la motivación y manejo de relaciones laborales, etc.

Sin embargo, el alcance limitado de las ofertas de servicios administrativos debe ser cuidadosamente calculado. Debe el profesionalista evaluar completamente su competencia para prestar estos servicios, y debe considerar cuidadosamente su facilidad de venta, principalmente en términos de las necesidades de sus clientes particulares. Los pasos involucrados en la selección de los servicios, que han de ofrecerse requieren una cantidad razonable de investigación.

Resumiendo, se puede decir que los profesionistas en consultoría existentes en México, son relativamente nuevos y los servicios que ofrecen están de acuerdo con su naturaleza; ya sean -

servicios exclusivamente industriales, administrativos, contables, jurídicos, etc., o servicios que abarcan no solo una rama específica, sino que se han especializado por una variedad de servicios. Asimismo, se puede concluir que actualmente -- los despachos ofrecen aquellos servicios que realmente pueden desarrollar debido a sus experiencias y capacidades.

GENERALIDADES DE UN TRABAJO DE CONSULTORIA Y SUS OBJETIVOS

Toda vez que se ha decidido contratar los servicios de una de terminada firma de consultores, se deberá, antes de aceptar - el contrato, aclarar cual es el problema y cuales son sus límites.

Con el objeto de precisar una mayor formalidad, los consultores y/o analistas antes de iniciar el estudio de la situación actual de la empresa, necesitan tener una clara identificación del problema o problemas sometidos a su consideración, - para lo cual se deberá realizar una investigación previa, - - (global de la empresa) y como su nombre lo indica, es un estudio que debe constituir de hecho el primer paso para iniciar un proyecto de consultoría en reorganización, o Auditoría Administrativa.

La investigación preliminar tiene como principal fin, el proporcionar la suficiente información para poder estimar el cos

to de la realización de proyecto, además de que proporciona los elementos necesarios para tener un mayor y más profundo conocimiento de la empresa.

Así también, encontramos que la investigación preliminar no tiene nunca una duración fija, dado que puede durar de varias horas o varias semanas, según sea el problema, o bien, según la magnitud o complejidad del proyecto .

Como ventajas derivadas de la realización de este tipo de investigación, tenemos las de que permite:

- a) Definir los problemas existentes en términos accesibles para las dos partes.
- b) Definir de manera muy explícita, los objetivos y el alcance del posible trabajo a realizar.
- c) Establecer que el proyecto a realizar quede dentro de la experiencia y capacidades del consultor.
- d) Determinar que el trabajo produzca realmente beneficios.
- e) Determinar si el trabajo no implica un posible conflicto de intereses o puede provocar resultados no deseados.

- f) Obtener la suficiente información para poder evaluar la magnitud del problema presentado y poder así planear el trabajo y estimar tiempo y costo.
- g) Determinar las políticas generales de la entidad motivo de estudio, así como sus planes en las áreas del organismo que puedan ser afectados por ciertos problemas, de tal manera que las soluciones dadas estén coordinadas a estos planes y políticas.
- h) Reconocer y evaluar las limitaciones que se tendrán al realizar el trabajo.

Los puntos anteriores, proporcionan las bases necesarias para comprometerse exitosamente.

O B J E T I V O S

Una buena organización requiere una planeación adecuada en todas sus funciones, con frecuencia la mayoría de las empresas permiten que su estructura se amplíe o se reduzca sin ningún plan general. Los cambios o modificaciones que sufren estas empresas, la mayoría de las veces se hacen por comodidad o facilidad, sin preocuparse por el diseño y equilibrio adecuados.

George R. Terry, señaló que la falta de planeación de la labor organizadora puede traer como consecuencia lo siguiente:

- a) Las funciones pierden su debida proporción; a algunas se les dá más y a otras menos importancia de la que merecen.
- b) Algunas funciones se descuidan por completo.
- c) Cada unidad de la estructura orgánica se dá importancia y se preocupa de sus propios problemas, haciendo caso -- omiso de las demás.
- d) Personas con capacidad sobresaliente, quedan confinadas a funciones insignificantes.
- e) Se fomenta el crecimiento exagerado de algunas partes de la estructura.

De acuerdo por lo señalado por Terry, la falta de un plan de organización provoca grandes problemas, que para solucionarlos requieren de especialistas para su organización y reorganización.

Como fin principal de un estudio de consultoría, es dar alter-

nativas de solución viables a la variedad de problemas presentes en una organización deficiente.

Para lograr lo anterior, consecuentemente se requerirá de una planeación adecuada que nos permita lograr los objetivos fijados por la empresa.

En consultoría, planeación se define como el diseño o camino a seguir para resolver los problemas de un cliente.

Las etapas de la planeación en consultoría son las siguientes:

- a) Definición del problema.
- b) Identificación de los cursos alternativos de acción.
- c) Evaluación de las alternativas, y
- d) Selección de las alternativas más convenientes para alcanzar los objetivos.

De lo expuesto hasta aquí, se deduce que los beneficios que reporta un buen trabajo de consultoría son múltiples, por esto, es útil examinar brevemente los objetivos más importantes con el fin de valorar las ventajas que se obtienen al desempeñar -

con eficacia ete tipo de función:

- a) Efectividad.- Este criterio se refiere al logro del propósito de la empresa.
- b) Eficiencia.- Al establecer una buena organización cada-
miembro de la estructura sabrá que actividades tiene que
desempeñar; las labores al ser definidas se cumplen con-
toda eficiencia, por lo que se reduce al mínimo las con-
fusiones e incomprensiones respecto a los deberes que ca
da quien debe cumplir.
- c) División de trabajo.- Al establecer una nueva organiza-
ción, el primer paso consiste en determinar y establecer,
como entidades separadas, el menor número de funciones -
disímbolas en que pueda ser dividido el trabajo, lo cual
permite agrupar eficazmente las actividades a cada fun-
ción específica.
- d) Coordinación y equilibrio.- La coordinación es base fun
damental dentro del desarrollo que puedan tener las uni-
dades de trabajo, un estudio adecuado del flujo normal,-
puede ayudar al establecimiento de un buen sistema de co
municación y cooperación de grupo. Deberá procurarse --
conservar equilibradas las unidades de la organización -

a efecto, de que exista una distribución relativamente razonable de fuerza entre sus departamentos.

3.6 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO DE CONTROL

De acuerdo al constante desarrollo industrial que día a día aumenta y a la dinámica de la Administración actual, diversos autores coinciden en señalar que la Administración debe integrar se a la teoría del axioma que dice, "Administrar debe reali--zarse sobre causas y no sobre efectos".

Por tanto, es imprescindible que se ponga especial atención en el establecimiento de adecuadas medidas de control, para lo --cual deberá el profesionista en Administración, utilizar todas las técnicas Administrativas de control a su alcance. La Auditoría Administrativa es una importante herramienta de control, ya que nos permite comprobar cómo ha sido ejercida la acción -Administrativa y si lo ejecutado es concordante con los objetivos y planes institucionales establecidos para el organismo o-empresa.

De tal suerte, es necesario detectar la eficiencia, las fallas Administrativas y la productividad de los integrantes de la organización, para lo cual el ejecutivo debe enfocarse hacia la-Auditoría Administrativa dado que siempre hay y existirá un modo mejor de hacer las cosas.

El control es el último elemento del proceso administrativo, -

el cual se presenta en todas y cada una de las partes que analizó la Auditoría Administrativa.

El control es definido como la comprobación de que las personas o artefactos están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones a la norma predeterminada. Prácticamente el control en sí es un procedimiento que se inicia al concluirse la planeación, que es cuando se establecen las normas y estándares, y que se continúa durante todo el proceso administrativo, por lo que es constante y dinámico.

Para facilitar el control es necesario atender los siguientes factores:

- a) Medir
- b) Comparar
- c) Analizar
- d) Corregir

Antes que todo, debe determinarse lo que se necesita controlar, y esto será de acuerdo con lo que indique la experiencia, el -

criterio y los hechos observados por el administrador, sabiendo los elementos a controlar, es necesario fijar si éstos deben controlarse en cantidad, calidad, tiempo, etc., con lo -- que se está en posibilidad de fijar la norma; todo esto sucede durante la planeación.

Medir.- Durante el proceso administrativo se estarán midiendo los resultados obtenidos en aquellos elementos de control -- previamente escogidos, anotándose los datos en registros especialmente diseñados para su presentación a las personas idóneas.

Comparar.- Con lo anterior se está en capacidad de comparar dichos resultados con las normas establecidas y conocer si -- existen variaciones de importancia con respecto a éstas. -- Aquí debe obrarse con un criterio amplio a fin de escoger las desviaciones importantes o excepcionales.

Analizar.- Las variaciones escogidas deben ser analizadas -- con el fin de conocer claramente el porqué de las mismas, muchas veces será necesario revisar los procedimientos o aún -- los métodos, pues éstos nos mostrarán en dónde fracasaron las acciones del personal.

Corregir.- Basándose en el diagnóstico obtenido por el análisis, se aplicará el correctivo necesario tomando en cuenta que éste debe eliminar la causa y no solo corregir el defecto.

Se debe insistir en que el control se facilita si se pone atención solo sobre las desviaciones importantes.

La Auditoría Administrativa representa pues el medio para detectar los errores dentro de una organización, para de este modo, poder dar sugerencias respecto al establecimiento de medidas adecuadas de control.

La Auditoría es el medio a través de la cual el ejecutivo puede identificar cuando alguna parte de la organización está fuera del engranaje administrativo, o no se está encaminado hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Exigencias para el establecimiento de un sistema de control -- aceptable:

- a) Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de las actividades.
- b) Los controles deben manifestar rápidamente las desviaciones.

- c) Los controles deben ser flexibles.
- d) Los controles han de reflejar el modelo de la organización.
- e) Los controles deben ser económicos.
- f) Los controles deben ser comprensibles.
- g) Los controles deben asegurar una acción correctiva.

La dinámica de la Administración actual, no deja margen para - que los directivos o ejecutivos de empresas, descuiden los con - troles que en las mismas se llevan.

"La Auditoría Administrativa como ya se había dicho en páginas anteriores no es infalible, pero sí pretende ser la medida de control más efectiva para la búsqueda de errores y desviaciones dentro de la organización mediante la comparación evaluati - va de lo ejecutado con lo planeado".

Hay diferentes tendencias respecto a la periodicidad que deben existir para la realización de la Auditoría Administrativa. -- Algunos autores mencionan que debe ser constante, otros piensan que debe realizarse cada seis meses o anualmente.

3.7 DETECCION DE PROBLEMAS TECNICOS PARA LA PREPARACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Sea grande o pequeña la empresa, en todas se tienen que aplicar y desarrollar estudios preliminares que nos permitan ubicar y - detectar las deficiencias causantes de problemas actuales o - potencia, claro está que éste es un paso esencial antes de iniciar un programa de Auditoría Administrativa, asimismo, es indispensable recabar autorización de la gerencia o dirección para poder aplicar el programa, ya que sin su apoyo todo el trabajo no tendría la validez suficiente y sería confuso, otro factor o problema que es necesario considerar es la extensión o -- área que se piensa cubrir, por tanto deberá existir un entendimiento con la Administración acerca de la naturaleza y esencia de la Auditoría que se llevará a cabo, sus limitaciones y detalles de trabajo, la metodología que va a emplearse y los recursos humanos y materiales para llevarla a buen término.

Por tanto, el grupo de consultores analistas y/o auditores administrativos están en condiciones de manejar diversos programas o partes del mismo, solo si cuentan con recursos humanos calificados y/o capacitados integrados como un equipo para llevar a - cabo una satisfactoria evaluación en casi todas las áreas de la empresa.

Es oportuno considerar la ubicación de la función de Auditoría dentro de la empresa, ya que el grupo de analistas y auditores que mencionábamos puede formar parte del departamento o unidad de Organización y Métodos, Auditoría Interna, Control de Evaluación, Planeación Administrativa o cualquier otra unidad de la empresa, o en determinado caso si no se encuentra integrada a la empresa como una función de asesoría, será desempeñada -- por una firma de consultoría externa a la organización o insti tución.

Otro punto de vital importancia, es el considerar al personal-elegido o destinado para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, ya que éstos deben contar con un amplio conocimiento de los fundamentos del proceso administrativo, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos y experien cia necesaria para efectuar evaluaciones técnicas, como requisito básico es el de un amplio criterio y desarrollo académico en la Licenciatura en Administración de Empresas, con habili-- dad para dirigir las investigaciones y aplicar auditorías en las diferentes áreas de las empresas.

Después de conocer de la Auditoría Administrativa su origen, -- sus alcances y limitaciones, sus diferentes definiciones dadas por estudiosos en la materia y de contemplar los aspectos gene rales que permiten no solo detectar fallas, errores y desvia--

ciones, sino también la aplicación de medidas correctivas en la consecución de los objetivos previamente determinados por la organización. Nos lleva a la conclusión de que para poder llevar a cabo lo anterior, la Auditoría Administrativa cuenta con una metodología básica para poder llevar a cabo un programa específico que permite obtener los mejores resultados.

3.8 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO PARA LA ORGANIZACION

Se ha comentado alguna vez, que cuando dos hombres se trazan - como meta el mover una gran roca de un lugar a otro, y planear como hacerlo y una vez organizados logran su propósito se dice que están haciendo Administración, es claro entonces que toda actividad que persiga un objetivo y se planeé para lograrlo mediante cierta forma de organizarse, promueve la Administración, por lo tanto, los procesos administrativos son inherentes en el hombre, es una manera de ser que al afinarse metódicamente permitan el éxito porque se han utilizado eficientemente sus recursos.

Dentro del contexto general de la Administración existe un - - área importante, denominada Auditoría Administrativa la cual se encarga de evaluar y controlar las acciones tendientes a la consecución de los objetivos; en relación con el ejemplo anterior la Auditoría Administrativa evaluará las actividades desarrolladas para mover la roca y nos dirá las fallas o desviaciones en que se incurrieron y provocaron el que se haya trabajado más, el que se haya utilizado más tiempo o como se debió -- efectuar el traslado de dicha roca, todo esto con la idea tanto de aprovechar el tiempo eficientemente, así como el de coordinar los recursos humanos, técnicos y materiales de la mejor manera posible.

Es así también como la Auditoría Administrativa se convierte - en el medio para la organización de una empresa, de todas y ca da una de sus funciones, de los sistemas y procedimientos y de la capacidad del personal que ejecuta la labor que lleva a cabo, realizan estudios tendientes a lograr una mayor especialización en cada trabajo que ejecuta, el simplificar, estandarizar, diversificar y concentrar el trabajo de una empresa. Así mismo, puede elaborarse un estudio para valorar la efectividad de los controles, ya que un control deficiente puede repercutir en los registros y procedimientos de la empresa.

En general, puede decirse que la Auditoría Administrativa se - utiliza como medio para ver las causas por las cuales existe - indiferencia y falta de entendimiento hacia los principios de la organización.

Para que toda organización tenga éxito en el cumplimiento de - los objetivos es necesario primeramente definir las bases fundamentales o directivas sobre de las cuales se deberá proyectar toda la maya de la organización.

Por consiguiente el organizar equivale a estructurar, a definir funciones y obligaciones de cada una de las áreas de la em presa, en este caso el objeto de la empresa será el de llevar a cabo una Auditoría Administrativa, para lo cual se deberá:

- a) Fijar convenientemente los objetivos que se persiguen -- con la Auditoría.
- b) Establecer las limitaciones y políticas que regirán al cuerpo general de los auditores.
- c) Establecer un programa general sub-dividido en etapas -- con objetivos particulares.
- d) Establecer programas de trabajo con la correspondiente - asignación de funciones y la delimitación de responsabilidades.

Una vez determinado lo anterior y realizada la Auditoría Administrativa encontraremos las fallas o desviaciones de que adolece la empresa, dando esto la pauta para que el área de organización, implemente las acciones correctivas tendientes a fomentar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento y aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que procuren el adecuado desarrollo de la empresa.

C A P I T U L O I V

"ORGANIZACION: OBJETIVO, FUNCION, ADECUACION
ORGANICA, FACTOR DE CAMBIO Y METODOLOGIA"

4.1 LA ORGANIZACION COMO ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuando el factor organización entra en acción en el proceso administrativo, el organismo social está a punto de crearse y -- este elemento se encarga de darle el toque final. Se han fijado de antemano los objetivos y políticas generales que se propone alcanzar, se han realizado las investigaciones pertinentes y se determinaron los cursos concretos de acción a seguir-- para tales fines.

También se supone, para esta etapa, que se han definido las -- normas generales que orientarán la acción, la secuencia de las operaciones a seguir, así como los programas, pronósticos y -- presupuestos que se desarrollarán para cumplir el propósito de la empresa.

La organización se encarga de fijar la forma como se desempeñarán las actividades para lograr los objetivos de la empresa, - señalando las funciones que habrán de realizarse, agrupando éstas para formar las unidades concretas de trabajo, fijando los deberes y las correlativas obligaciones para el buen funcionamiento del trabajo. Como consecuencia de lo anterior estudia las líneas de autoridad determinándose las dependencias de cada nivel y puesto, con el fin de evitar la dualidad de mando - y en fin todos los demás supuestos que tendrán por objeto de--

jar al organismo social totalmente constituido.

Posteriormente dicho organismo entrará en su etapa de integración, allegándose de los elementos humanos, técnicos, materiales y económicos necesarios para el buen funcionamiento; llevando a cabo la motivación de todos los recursos. También llevará a cabo etapas de vigilancia a todos los miembros que forman la empresa con el fin de lograr lo propuesto y finalmente controlar todas las actividades para que con su correcta interpretación se puedan ajustar los sistemas y actividades establecidos y coordinarlos con las necesidades siempre cambiantes -- del organismo social.

Para tener una noción genérica y objetiva de lo que es la organización, transcribiremos los conceptos del Lic. Isaac Guzman-Valdívía en su tratado de "La Sociología de la Empresa".

- a) En primer término, la organización en la empresa se refiere a todas las actividades que en ésta se realizan, -- no importa su naturaleza, su rango o su complejidad. La organización las abarca todas; sean del obrero, del empleado, del supervisor, del oficinista, del vendedor, -- del técnico, del gerente; lo mismo es que se relacionen con un trabajo físico que con una labor intelectual. Todo lo que se hace en la empresa y aún fuera de ella, pe-

ro en función de las finalidades que persigue, es objeto de la organización.

- b) La organización tiene que tomar en consideración los elementos humanos, no nos referimos propiamente a los hombres sino a sus características personales, es decir, a sus energías físicas, a su capacidad intelectual, a sus conocimientos, a sus habilidades, a sus aptitudes, a su carácter, a sus hábitos y formas de vida, a su temperamento; en una palabra, a lo que los individuos son y aún a lo que pueden llegar a ser en lo material, en lo intelectual, en lo moral y en lo social.
- c) La organización se refiere igualmente a los elementos de orden técnico. Es decir, a la aplicación de los adelantos científicos en las actividades que los individuos -- realizan en la empresa, de acuerdo con el espíritu de innovación y el criterio progresista que inspire a los que tienen la responsabilidad de la dirección.

La tecnología comprende a los nuevos instrumentos materiales como máquinas y equipos, así como los sistemas, métodos y procedimientos que se aplican directamente al trabajo operativo y también a la labor de dirección ejecutiva.

- d) La organización comprende también a todos los elementos o recursos materiales que en la empresa existen, como -- por ejemplo la materia prima, la maquinaria, las instalaciones, el instrumental, el dinero, entre otras, que son tomados en función de las actividades que en la empresa se realizan, según el uso o empleo que de ellos se haga.
- e) La organización procura que las actividades, los elementos materiales y técnicos y las características de los individuos sean aprovechados de la mejor manera posible. La organización persigue esta finalidad inmediata y concreta. La organización se propone y ésta es su fundamental razón de ser, servir como medio para elevar los índices de productividad de la empresa. La organización y -- nos referimos especialmente a la empresa como institución económico social es un instrumento que a la dirección le sirve para lograr los máximos rendimientos de -- los recursos y elementos de que se dispone.
- f) Además la organización no se detiene con el logro de esta finalidad inmediata, el más alto rendimiento de los recursos de la empresa, esto es la evaluación creciente de sus índices de productividad, es un objetivo que en -- sí mismo no puede tener una completa explicación. Su -- verdadero sentido se descubre cuando advertiremos que --

ese fin se convierte a su vez en un medio que permite -- realizar de la mejor manera posible, las finalidades que afectan necesariamente a los intereses de los inversio-- nistas, de los directores, del personal ejecutivo, de -- los técnicos y especialistas, de los empleados y trabaja-- dores; fuera de la empresa, a los consumidores y a la so-- ciedad en general.

- g) Ahora bien, todo el proceso de la organización, orienta-- do hacia la consecución de las mencionadas finalidades, -- mediatas o inmediatas, tiene como un centro esencial a -- las actividades humanas que en la empresa se realizan, y -- ellas, a su vez, son capaces de cumplir dichos objetivos -- si logran coordinarse conveniente y eficazmente. Esta -- coordinación es la unidad interna de la empresa, es la -- creación, el mantenimiento y el desarrollo del orden, y -- el orden, como es sabido, es el punto vital de toda la -- comunidad humana. El orden es la garantía de permanen -- cia, de estabilidad, de firmeza, de desenvolvimiento y -- de progreso de toda la sociedad. En consecuencia, la -- coordinación es lo más importante, lo fundamental, lo bá -- sico, lo medular, la esencia misma de la organización.

Si reunimos las consideraciones precedentes podemos pro-- poner la siguiente definición:

"Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden".

Nosotros proponemos una definición en la cual tratamos de hacer notar que la Administración es como un árbol corpulento, una de cuyas ramas recibe el nombre del término de nuestro estudio, por lo tanto "organización es un elemento de la mecánica Administrativa que tiene por objeto la estructuración sistemática entre las jerarquías, funciones y responsabilidades tanto individuales como colectivas de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia en su funcionamiento".

4.2 EL OBJETIVO DEL AREA DE ORGANIZACION

La labor del área de organización es exclusivamente de asesoría debido a los servicios que presta dentro de los organismos. Estudia problemas y recomienda soluciones pero no ordena que se ejecuten; esto corresponde a los jefes de departamentos operativos, es decir quienes son los responsables de que se lleven a cabo las sugerencias que quedarán bajo su responsabilidad.

El área de organización está integrada por el conjunto de actividades que se realizan con el propósito de mejorar y mantener actualizadas las estructuras administrativas, sistemas y métodos de trabajo dentro de un determinado organismo o empresa, para tal fin los integrantes de ésta se valen de técnicas y métodos de investigación que utilizan en el análisis y racionalización de los sistemas y recursos.

Existen diferentes criterios acerca del objetivo del área de organización, pero todos van enfocados a lo mismo, por ejemplo:

- El Centro Interamericano de Seguridad Social, nos dice que el objetivo es "contribuir al mejoramiento administrativo de la institución, asesorando a sus funcionarios en todos aquellos aspectos de organización y procedimiento que permitan elevar de manera sistemática y permanente, la eficiencia de las diferentes dependencias de la entidad".

- El maestro Galán Mendoza Alvarado en su libro, en torno a Organización y Métodos y a la Administración de Justicia nos dice que "conseguir la mayor eficiencia de los servicios públicos... al logro de tal fin tienden los estudios sobre una pluralidad de materias que van desde el análisis, de las estructuras orgánicas hasta la determinación de costos y control de resultados".

- Dennin Lobo, nos dice que la finalidad es la de "investigar y estudiar la estructura orgánica y el funcionamiento de las entidades Administrativas, a fin de mejorarlas y - facilitar el alcance de sus objetivos".

Ahora bien, dadas las definiciones anteriores podemos decir -- que organizar es investigar y analizar en forma sistemática y permanente, las estructuras y sus componentes, las funciones, los procesos y métodos de trabajo para lograr un mayor rendimiento en costos y tiempo y en general contribuir mediante estudios técnicos especializados al perfeccionamiento y modernización de la Administración, así como promover cambios con el objeto de funcionalizar la organización, simplificar los procesos y agilizar los trámites.

Para poder definir el objetivo general del área de organización, surgen las razones por las cuales las empresas deben organizarse y son las siguientes:

- Fundamentar el funcionamiento óptimo de la empresa, a través del cumplimiento de las políticas organizacionales, manuales y/o reglamentos.
- Programar y llevar a cabo las actividades previstas de acuerdo a lo planeado.
- Procurar el cumplimiento satisfactorio de los objetivos delineados conforme al desarrollo de la empresa.
- Mantener la estructura de la empresa de forma funcional de acuerdo a los requerimientos de la misma.
- Coordinar las labores de las diferentes áreas de la empresa, para fomentar el adecuado funcionamiento de la misma.
- Obtener el máximo de eficiencia de los recursos disponibles.
- Establecer líneas de autoridad - responsabilidad.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Contar con sistemas de información confiables y oportunos para la adecuada toma de decisiones.

- Proporcionar informes, reportes y evaluaciones con mayor exactitud, al establecer un sistema eficaz de comunicación.
- Mantener una supervisión completa y adecuada de las distintas actividades en todos los niveles de la empresa.
- Abarcar un mercado real, ya sea en productos o servicios, según el giro de la empresa.
- Adaptar la empresa al cambio como consecuencia de la adecuación de la estructura o expansión de la misma.

Por lo consiguiente el área de organización requiere del análisis y estudio de la entidad, con el objeto de contribuir al mejoramiento administrativo de la misma, asesorando a sus funcionarios y empleados en los aspectos de organización y procedimientos, con el propósito de elevar la eficiencia en el desarrollo de las distintas áreas.

4.3 LA FUNCION DE ORGANIZAR

Para que hablemos sobre la función de Organizar creamos conveniente dar primero la definición que nos parece más acertada - de lo que es organizar y la cual pertenece al maestro Agustín-Reyes Ponce, y que dice que la " Organización es la estructura ción técnica de las relaciones que deben existir entre las fun ciones, niveles y actividades de los elementos materiales y hu manos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima - eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Dicha estructuración será llevada a cabo por el área de Organización cuando las innovaciones técnicas, los factores ambientales tan to internos como externos, el desarrollo de la empresa influ-- yan en el óptimo funcionamiento de la misma o cuando de manera permanente se estudie la estructura en cuestión.

Una vez definido lo que es Organizar y cuando se debe o se pue de hacer, procederemos a enlistar algunas de las actividades - realizadas por el área de Organización, que nos darán la pauta para encontrar la definición más acertada de la función de Or- ganizar.

- Estudiar la Estructura Orgánica.

- Revisar y analizar los Procesos y Métodos de Operación.

- Evaluar la efectividad de los sistemas Administrativos.
- Estudiar medidas para un mayor aprovechamiento de equipo.
- Diseñar e implementar nuevos sistemas de control.
- Realizar estudios para medir productividad.
- Evaluar costos por concepto de servicios.
- Diseñar procedimientos para nuevos sistemas o para los ya modificados.

De lo anterior se desprende que la función de organizar consiste en estudiar, revisar, analizar, evaluar y diseñar los objetivos, políticas, funciones, estructura, planes, programas, -- sistemas y procedimientos administrativos, para sugerir las medidas necesarias, además de elaborar programas de implantación de modificaciones y los instrumentos de control de las mismas.

Cabe hacer la aclaración que "debe precisarse primero como debería ser nuestra Organización, y después integrar ésta, como resulte más conveniente, de acuerdo con los elementos de que se dispone, pero sin perder de vista aquello a que se debe - - atender" (1).

- (1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, segunda parte. Ed. Limusa.

4.4 LA NECESIDAD DE MANTENER UN AREA ENCARGADA DE LA REVISION Y ACTUALIZACION ORGANICA

La necesidad de mantener un área encargada de la revisión Orgánica, es con el objeto de estudiar en forma permanente la organización y los sistemas de trabajo, con el fin de proponer, diseñar y/o actualizar los procedimientos y métodos de trabajo, - que permitan a la administración lograr sus objetivos, mediante el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

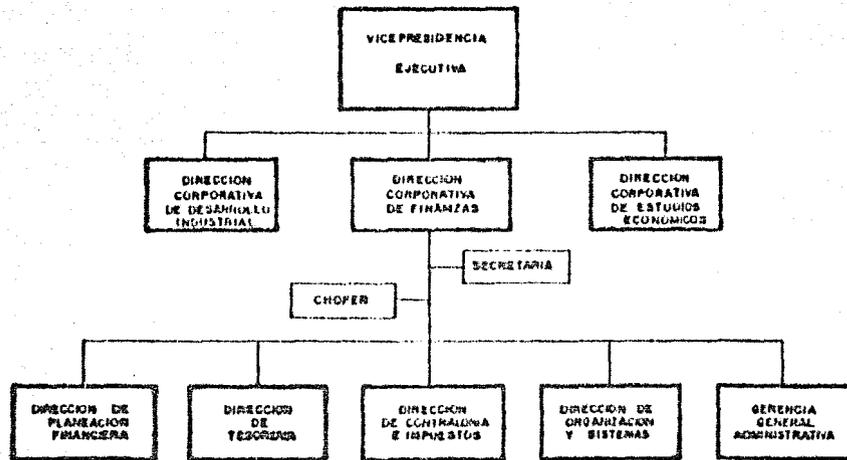
Las funciones que realiza el área de organización son:

- a) Investigar la aplicación de técnicas administrativas modernas para la organización.
- b) Elaborar diagnósticos organizacionales.
- c) Analizar la estructura orgánica y el funcionamiento general de la administración.
- d) Efectuar estudios de cargas de trabajo para optimizar -- las funciones.
- e) Proponer, de acuerdo al resultado de los estudios realizados, las modificaciones que se estimen convenientes.

- f) Elaborar los manuales de organización y operación que -- sean requeridos por la empresa, así como mantenerlos actualizados, en base a los planes y programas de actividades.
- g) Dirigir la implantación de los sistemas, métodos y procedimientos administrativos.
- h) Asesorar a los distintos departamentos respecto a la -- aplicación de técnicas administrativas.
- i) Implementar y controlar cambios de organización y métodos.

De acuerdo a la importancia de los servicios que presta y de las funciones que realiza el área de organización, debe contar con el apoyo de los niveles jerárquicos más altos, con la finalidad de obtener los mejores resultados, facilitando el funcionamiento de dicha área.

Con el objeto de hacer más claro lo anterior, graficaremos la estructura de la empresa objeto de nuestro estudio, donde podremos identificar la ubicación del área de organización.



Todo esfuerzo coordinado tiene un fin o una meta; para alcanzarlo se requiere de instrumentos técnicos y materiales que ayuden a determinar desde la forma en que se van a coordinar las acciones los métodos a utilizar, las herramientas que se van a emplear, los recursos y el tiempo que se necesitará. Posteriormente vendrá la tarea de evaluación, donde se presentarán una serie de interrogantes:

- ¿ Realmente los métodos utilizados son los más adecuados ?
- ¿ Se podrán mejorar ?
- ¿ Qué otras alternativas existen ?

Las respuestas a estas interrogantes son responsabilidad de la persona encargada de la dirección y supervisión de las tareas.

Sin embargo, cuando las funciones de una empresa sea ésta pública o privada, han crecido considerablemente tanto cualitativa como cuantitativamente, los supervisores no disponen de tiempo para estudiar los sistemas y procesos (manuales, mecanizados y automatizados) por estar dedicados a la atención de problemas de operación, se presentan tres alternativas a seguir:

- a) Recurrir a la asesoría externa.

- b) Crear una unidad de asesoría que se dedique permanentemente al estudio de los sistemas y procesos de trabajo o bien,
- c) La combinación de éstas.

En cualquiera de estos casos el carácter de la función será de asesoría de ayuda o consejo al jefe o supervisor de línea.

Consecuentemente, la Organización y métodos son aplicaciones que se traducen en una serie de actividades que pretenden mejorar el funcionamiento de un organismo a través del estudio continuo y repetido de sus estructuras, procesos y formas de trabajo y de su adecuación a las necesidades y objetivos de dicho organismo, mediante la utilización de métodos científicos de investigación.

Por tanto, Organización y métodos es la actividad que se encarga a un grupo de personas técnicamente capacitadas en el manejo y aplicación de métodos científicos para la resolución de problemas administrativos particulares individualizados y proponiendo soluciones racionales a los mismos.

4.5 LA ORGANIZACION Y SU UBICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA

Como se ha descrito anteriormente, los sistemas constituyen un elemento básico y fundamental para el mejoramiento del trabajo en toda empresa, puesto que definen el conocimiento exacto de lo que debe realizarse y permiten encausar y coordinar el esfuerzo humano a objetivos comunes con un tiempo más breve.

Concientes las empresas de lo que significa el adoptar sistemas administrativos que coadyuvan al mejoramiento de la economía de recursos gradualmente están dando prioridad a este renglón que beneficia en gran medida sus operaciones. Ahora bien ¿ Dónde debe ubicarse el área de Organización dentro de la estructura orgánica de la empresa ?. De los estudios realizados por Víctor Felipe Olvera y José Jorge González se desprende lo siguiente:

Que en algunos casos dentro del sector público son asesores de un órgano superior, como lo es la Dirección General, la Gerencia Administrativa, del Departamento Control de Servicios Administrativos de la Vocalía Ejecutiva o de una Gerencia de Estudios Económicos y de Organización. Lo anterior se debe a razones de carácter administrativo, dependiendo de las necesidades de cada organismo al cual corresponden.

De acuerdo al resultado de dicho estudio, podemos concluir que la ubicación del área de Organización, dependerá de la magnitud y necesidades de la empresa, ya que el crecimiento administrativo acelerado de las instituciones descentralizadas ha carecido de una planeación adecuada de sus recursos y operaciones, creándose nuevas unidades de trabajo conforme las necesidades las hacen apremiantes.

4.6 LA ORGANIZACION COMO FACTOR DE CAMBIO

Los factores internos y externos como las innovaciones científicas, las modificaciones en los principios y conceptos del -- hombre, el medio ambiente tanto interno como externo y la ex-- pansi3n de la empresa entre otros, afectan el 3ptimo funcionamiento de la misma, que no puede adecuarse a las nuevas situaciones, si no realiza adaptaciones fundamentales en su adminis-- traci3n, organizaci3n y tecnologa.

De hecho al realizar una adaptaci3n ya sea en la estructura, - en un sistema o procedimiento, en las pol3ticas (por mencionar algunas), producir3 un cambio. Los dirigentes de la empresa - en base a sus ideas y a los procedimientos t3cnicos acoplan la eficiencia y la capacidad de la instituci3n con los recursos - existentes para hacer frente a dichos cambios, esto se logra - por medio de la Organizaci3n cuyo prop3sito es adaptar las mo-- dificaciones necesarias mediante planes previamente elaborados; su encausamiento consiste en perfeccionar la eficiencia en el funcionamiento de las relaciones complejas de la Organizaci3n.

A manera de comentario podemos decir que actualmente son pocas las estructuras antiguas (generalmente las pequeas empresas), que no han aceptado el sistema moderno para su 3ptimo funciona-- miento.

Cualquier síntoma de cambio que se presente en alguna parte o división del sistema repercute dentro del mismo.

Un sistema se compone de tres elementos:

- a) Sistema Técnico o de Operación: Indica el flujo y la tecnología de cada labor por ejecutar.
- b) Sistema Administrativo: Consiste en agilizar un trámite administrativo por medio de normas, políticas, principios, etc.
- c) Sistema Humano: Se refiere al intelecto de las personas proyectado hacia las motivaciones y actitudes como consecuencia de una necesidad personal.

La acción recíproca de los sistemas es originado por el comportamiento y las relaciones del desempeño del personal.

El primer síntoma del cambio es la resistencia, que es una reacción negativa por parte del personal. Este síntoma se observa por la carencia de interés en el desempeño del trabajo, su actitud es caracterizada por la ausencia y los retardos.

A nivel de estructura la resistencia se observa en los grupos que se valen de la Organización informal, para crear un ambiente

te de inquietud y oposición, en este caso la dirección debe des
cubrir cual es el motivo por el cual se opone el personal ya --
que las consecuencias afectan a la Organización en sus compromi
sos y en el funcionamiento general de la empresa.

Es así que al implementar nuevos sistemas o procedimientos, o -
modificar en alguna otra forma la organización como resultado -
de uno o varios estudios previos por parte del área de Organiza
ción implica necesariamente una situación de cambio para el per
sonal de la empresa, y es así como decíamos anteriormente es en
este campo donde su función de la Organización ha encontrado --
grandes obstáculos.

4.7 METODOLOGIA PARA SU AREA DE ORGANIZACION

Después de conocer la necesidad de mantener un Área de Organización, su objetivo, función y ubicación dentro de una empresa, -nace la preocupación de contar con la metodología que se adecue a las necesidades de esta empresa; a continuación mencionaremos la que consideramos la más adecuada.

- a) Inicio
 - b) Determinación de objetivos
 - c) Determinación de los recursos humanos
 - d) Difusión del alcance del estudio
 - e) Interiorización
 - f) Recopilación de la información
 - g) Análisis de la información
 - h) Implementación de soluciones
 - i) Presentación del informe
- a) Un estudio de Organización puede iniciarse de dos formas:
- Primero.- Que cualquier área lo solicite por escrito a la unidad de Organización, ésto sucederá cuando el área de - que se trate encuentre que su funcionamiento ya no es el ideal.
- Segundo.- Cuando por el resultado de una Auditoría Administrativa, se determine la intervención de la unidad de Organización.

- b) Una vez que se ha pensado en realizar un estudio por el -- área de Organización, es importante determinar el objetivo del mismo para contar con la base que guie los esfuerzos - de los analistas y el trabajo ha desarrollar.
- c) El personal que se empleará en el estudio, dependerá básicamente de la extensión del mismo y de la urgencia de ver- los resultados.
- d) Es importante difundir el objeto y alcance del estudio en- la (s) área (s) que serán afectadas con el mismo, con la - finalidad de que el personal de dichas áreas brinde toda - la colaboración y facilidades a los analistas para obtener los mejores resultados.
- e) En esta etapa los analistas deberán interiorizarse en el - problema que aqueja al área cuando éste se conozca, o estu- diar los procedimientos, funciones, objetivos, políticas - y estructura orgánica para conocerla a detalle.
- f) Posteriormente se procederá a captar la información neces- aria que complementa la existente cuando el estudio se haya generado por el resultado de una Auditoría Administrativa; o deberá captarse con la idea de perseguir el encontrar la anomalía que afecta el funcionamiento de la unidad.

- g) Realizado lo anterior, la información obtenida será analizada para contar con la base de elementos que faciliten el trabajo de implementar los cambios necesarios.
- h) En esta etapa es donde se plasmará la forma en que deberán adecuarse los procedimientos, políticas, objetivos y estructura orgánica conforme a los resultados que hayan obtenido.
- i) Como último paso de esta metodología, se elaborará un informe en el que se presenten los antecedentes, objetivo, alcance, resultados e implementaciones a que haya lugar.

Con esto no pretendemos que dicha metodología sea implantada -- como un recetario de cocina que se deba seguir tal como esta, -- ya que los trabajos de este tipo varían de acuerdo al giro de la empresa y que también dependen de la dinámica e imaginación de cada analista participante, lo que sí tratamos es dar a conocer la que consideramos la más conveniente en instituciones de Fomento Industrial, que es el objeto de nuestra investigación, -- es así como en el siguiente capítulo justificaremos dichas etapas de la metodología antes mencionada.

C A P I T U L O V

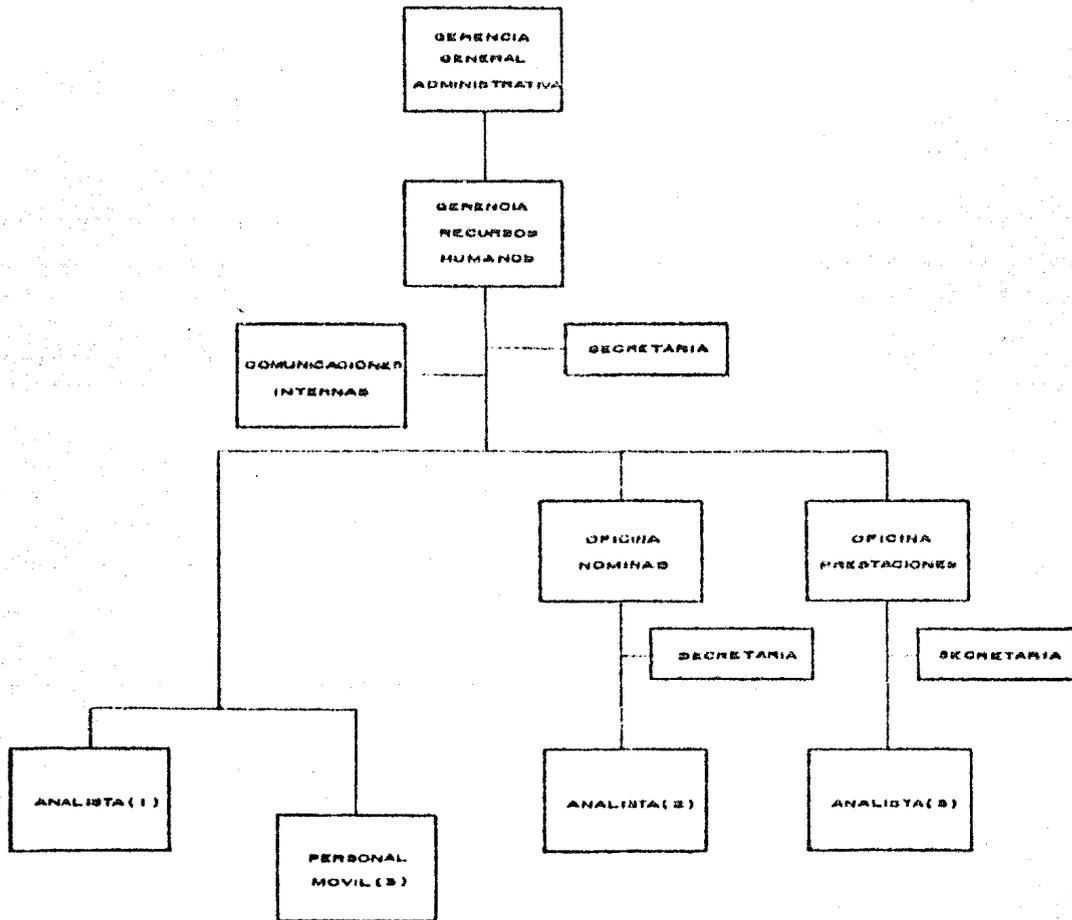
"PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DE LA NECESIDAD
DE HACER CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DEL AREA ADMINISTRATIVA"

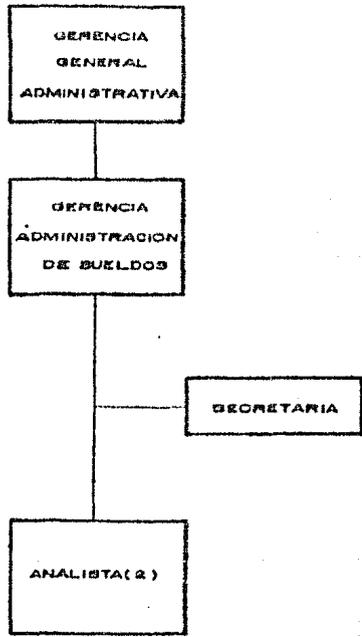
INTRODUCCION.

La presente investigación comprende la revisión de la actuación operativa de la Gerencia General Administrativa, en relación -- con sus objetivos, mediante el análisis de la estructura organizacional y de los sistemas y procedimientos, así como la utilización y aprovechamiento de recursos humanos y materiales, con la finalidad de obtener resultados que sirvan de base al área de organización, para la implementación de soluciones que permitan a la empresa el logro de objetivos institucionales y desarrollo armónico.

La auditoría comprendió un diagnóstico preliminar mediante la aplicación de cuestionarios en la Gerencia General Administrativa, para determinar los aspectos, áreas u operaciones que se revisaron en forma detallada.

Como mencionamos al inicio de este trabajo, nuestro objetivo es el probar que la Auditoría Administrativa sirve para efectuar estudios de reorganización en instituciones de Fomento Industrial por considerar escasa la información relativa, en instituciones de este giro. Es así como en este capítulo, con la investigación de campo, demostramos y justificamos nuestra hipótesis.





Dicho estudio se enfocó principalmente al área de recursos humanos de la Gerencia General Administrativa y en la cual existe -- una estructura como sigue:

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA

Como primer paso, fue necesaria la interiorización de los auditores, en los distintos documentos administrativos, que competen - al área sujeta a estudio, para obtener el conocimiento sobre los objetivos, políticas, procedimientos y estructura orgánica.

Para la investigación, no se consideró conveniente diseñar una - muestra, pues el número de personas a entrevistar era reducido, - por lo que se optó por trabajar con todo el personal de dicha Gererencia General, cuya estructura obedece a :

Gerentes	2
Jefes de Oficina	2
Analistas	7

Para éllo, se determinó, la necesidad de hacer una prueba piloto con un cuestionario que muestra las siguientes características:

- 26 preguntas abiertas
- Tipo de preguntas cerradas
- Aplicado a 3 niveles

De tal forma que demostraran si eran aplicables a todos los niveles o tendría que ser específico.

De la investigación piloto se obtuvieron los siguientes resultados :

- Reducir el número de preguntas, ya que no captaban la información necesaria.
- Los cuestionarios fueron enfocados de igual forma a Gerentes y Jefes de Oficina.
- En el nivel de analistas, el enfoque de las preguntas fue para obtener los resultados esperados por las Gerencias y Jefaturas de Oficina.

Así llegamos a determinar la necesidad de aplicar el cuestionario definitivo, persiguiendo los objetivos específicos de cada pregunta del cuestionario aplicado como sigue :

Nota : El cuestionario a utilizar en la etapa de diagnóstico, -- pretende captar la información sobre diferentes aspectos.

- a) **OBJETIVOS.**- Su existencia y determinación por las personas idóneas. (Preg. 1 y 2)
- b) **FUNCIONES.**- Existencia y asignación por áreas, interrelación con otros departamentos y problemas para su cumplimiento (Preg. 3, 4, 5 y 6)

- c) ESTRUCTURA ORGNICA.- Análisis de la estructura orgánica y determinación de tramos de control (Preg. 7)
- d) DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.- Que existan, que cuenten con la información necesaria, que el personal los conozca, que sean utilizados y actualizados. (Preg. 8, 9, 10, 11, 14, 15 y 16)
- e) ANALISIS DE PUESTOS.- Existencia de un análisis de puestos y su actualización - - (Preg. 12 y 13)
- f) RECURSOS HUMANOS.- La existencia y programación de cursos de capacitación (Preg. 17)
- g) NIVELES DE AUTORIDAD.-Están determinados, por quien y si son respetados (Preg. 18)
- h) ACTIVIDADES.- Cuales son, quién las asigna y a quién (Preg. 19)
- i) COMUNICACION.- Adecuada comunicación entre subordinados (Preg. 20)

A continuación presentamos el cuestionario piloto y el cuestionario definitivo con los diferentes cambios que resultaron.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICOFACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

TEMA: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE REORGANIZACION EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE FOMENTO INDUSTRIAL.

AREA: AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUESTO: _____

NOMBRE: _____

1.- ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA UNIDAD A SU CARGO?

2.- ¿QUIEN ESTABLECE Y REvisa LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE SU AREA?

3.- ¿CUALES SON LAS FUNCIONES ASIGNADAS A LA UNIDAD A SU CARGO?

(ESPECIFICAR POR AREA)

4.- ¿EXISTEN OTRAS AREAS QUE CUBRAN FUNCIONES DE ESTA UNIDAD O VICEVERSA?

5.- ¿CUALES SON ESAS AREAS Y QUE FUNCIONES SON?

6.- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTA USTED PARA CUMPLIR CON SUS FUNCIONES?

7.- ¿EXISTE UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO QUE MUESTRE AREAS DE RESPONSABILIDAD CLARAMENTE DEFINIDAS Y ADECUADAMENTE SUBORDINADAS?

8.- ¿EXISTEN MANUALES DE :

A) ORGANIZACION ()

B) POLITICAS ()

C) PROCEDIMIENTOS ()

D) OTROS. () INDIQUE CUALES _____

9.- ¿SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS?

10.- ¿EXISTE PLENO CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES EXISTENTES POR PARTE DEL PERSONAL?

- 11.- ¿EL MANUAL DE ORGANIZACION DIVIDE A LA UNIDAD EN SUS ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PUNTOS ESPECIFICOS QUE LO CONFORMAN?

- 12.- ¿EXISTE UN ANALISIS DE PUESTOS POR CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE CONFORMAN LA UNIDAD?

- 13.- ¿SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS?

- 14.- ¿CUANDO SE CREA UN NUEVO PUESTO, SE ANALIZA PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR AL TITULAR?

-
-
- 15.- ¿EL MANUAL DE POLITICAS ESTABLECE CLARAMENTE LOS PARAMETROS A SEGUIR EN LOS DIFERENTES NIVELES DE OPERACION DE LA UNIDAD?

- 16.- EL MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECE CLARAMENTE POR CADA ACTIVIDAD DE LA UNIDAD:

- A) LOS OBJETIVOS ? ()
B) LA METODOLOGIA ? ()
C) LOS RECURSOS A EMPLEARSE ? ()
D) LOS FORMATOS Y REPORTES ? ()
E) LA INFORMACION ESPERADA ? ()
F) LOS DESTINATARIOS DE LA MISMA ? ()

- 17.- ¿LOS PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DETALLADOS EN LOS MANUALES, SON LLEVADOS A CABO EN LA FORMA ADECUADA, DE TAL MANERA QUE SE CUMPLA CON LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD?

18.- ¿SE ELABORA UN PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD?

19.- ¿QUIEN AUTORIZA LAS PLANTILLAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD?

20.- ¿LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD SE APEGA A LAS PLANTILLAS AUTORIZADAS?

21.- ¿CUENTA LA UNIDAD CON UN PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION?

22.- ¿ESTAN PLENAMENTE DETERMINADOS Y SON RESPETADOS LOS NIVELES DE AUTORIDAD?

23.- ¿ESTAN SEPARADAS Y ASIGNADAS LAS ACTIVIDADES EN FORMA ADECUADA?

24.- ¿EXISTE UNA ADECUADA COMUNICACION ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS QUE PERMITA UNA BUENA MARCHA DE LA UNIDAD?

25.- ¿LOS RECURSOS MATERIALES CON QUE CUENTA LA UNIDAD SON ADECUADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD?

26.- ¿SON ADECUADAS Y CONVENIENTES LAS INSTALACIONES, ILUMINACION Y ESPACIO?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

TEMA: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE REORGANIZACION EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE FOMENTO INDUSTRIAL.

AREA: AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUESTO: _____

NOMBRE: _____

CUESTIONARIO DEFINITIVO

1.- ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA UNIDAD A SU CARGO?

2.- ¿QUIEN ESTABLECE Y REvisa LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE SU AREA?

3.- ¿CUALES SON LAS FUNCIONES ASIGNADAS A LA UNIDAD A SU CARGO? (ESPECIFICAR POR AREA)

4.- ¿EXISTEN OTRAS AREAS QUE CUBRAN FUNCIONES DE ESTA UNIDAD O VICEVERSA?

5.- ¿CUALES SON ESAS AREAS Y QUE FUNCIONES SON?

6.- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTA US TED PARA CUMPLIR CON SUS FUNCIONES?

7.- ¿EXISTE UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO QUE MUESTRE AREAS DE -
RESPONSABILIDAD CLARAMENTE DEFINIDAS Y ADECUADAMENTE SUBOR-
DINADAS?

8.- ¿EXISTEN MANUALES DE :

- A) ORGANIZACION ()
- B) POLITICAS ()
- C) PROCEDIMIENTOS ()
- D) OTROS () INDIQUE CUALES _____

9.- ¿SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS?

10.-¿EXISTE PLENO CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES EXISTENTES POR
PARTE DEL PERSONAL?

11.- ¿EL MANUAL DE ORGANIZACION DIVIDE A LA UNIDAD EN SUS ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PUNTOS ESPECIFICOS QUE LO CONFORMAN?

12.- ¿EXISTE UN ANALISIS DE PUESTOS POR CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE CONFORMAN LA UNIDAD?

13.- ¿SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS?

14.- ¿EL MANUAL DE POLITICAS ESTABLECE CLARAMENTE LOS PARAMETROS A SEGUIR EN LOS DIFERENTES NIVELES DE OPERACION DE LA UNIDAD?

15.- EL MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECE CLARAMEN
TE POR CADA ACTIVIDAD DE LA UNIDAD:

- A) LOS OBJETIVOS ? ()
- B) LA METODOLOGIA ? ()
- C) LOS RECURSOS A EMPLEARSE ()
- D) LOS FORMATOS Y REPORTES ? ()
- E) LA INFORMACION ESPERADA ? ()
- F) LOS DESTINATARIOS DE LA MISMA ? ()

16.- ¿LOS PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DETALLADOS EN LOS MANUALES,
SON LLEVADOS A CABO EN LA FORMA ADECUADA, DE TAL MANERA QUE
SE CUMPLA CON LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD?

17.- ¿CUENTA LA UNIDAD CON UN PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACION
Y ACTUALIZACION?

18.- ¿ESTAN PLENAMENTE DETERMINADOS Y SON RESPETADOS LOS NIVE-
LES DE AUTORIDAD?

19.- ¿ESTAN SEPARADAS Y ASIGNADAS LAS ACTIVIDADES EN FORMA -
ADECUADA?

20.- ¿EXISTE UNA ADECUADA COMUNICACION ENTRE JEFES Y SUBORDINA
DOS QUE PERMITA UNA BUENA MARCHA DE LA UNIDAD?

Realizado lo anterior, se procedió al inicio del diagnóstico preliminar, el cual consistió en la aplicación del cuestionario definitivo a los funcionarios y empleados señalados. La información captada en esta etapa, fue analizada y comparada con los Manuales Administrativos, para determinar los aspectos, áreas u operaciones que no se estuvieron desarrollando conforme a lo descrito en dichos manuales. En los anexos 1, 2 y 3, se expone la tabulación, dividiendo las preguntas del cuestionario en los 3 niveles afectados. Esto nos dió la pauta para determinar los aspectos y operaciones que fueron objeto del examen detallado.

A continuación, en esta segunda fase, se captó la información complementaria y necesaria, para comprobar las respuestas dadas en la etapa anterior o que determinara el motivo de las deficiencias detectadas. Después de analizar y evaluar la misma, procedimos a la integración de recomendaciones, las cuales se plasmaron en cédulas analíticas (anexo 4), incluyendo el objetivo, alcance y observación por pregunta efectuada.

Posteriormente se procedió a elaborar el documento que fue presentado a los Gerentes del área sujeta a estudio, basándose para éllo en las cédulas descritas con anterioridad.

La presentación de este Informe preliminar, tiene por objeto someter los resultados a la aprobación de los funcionarios involucrados y brindar la oportunidad a éstos de comentar o aclarar.

rar, en su caso, los puntos en que no estuvieron de acuerdo.

Cabe señalar que siempre deberá sustentarse con documentos y hechos lo presentado en el informe para que no pueda ser rebatido. Por último, se menciona que en este caso práctico, los resultados fueron aprobados en su totalidad.

Si en la discusión del informe preliminar se presentaran cambios en los resultados, se procedería a elaborar el informe final haciendo las modificaciones pertinentes, si no, el documento pasaría íntegramente a ser presentado al funcionario indicado.

En este caso, como los resultados fueron aprobados en su totalidad por los funcionarios involucrados, el documento se presentó íntegro al Director Corporativo de Finanzas.

Durante dicha presentación, el Director General Administrativo hizo referencia a nuestro trabajo, indicándole que eramos las personas que habíamos realizado el trabajo de Auditoría Administrativa y que el motivo de nuestra visita era la de presentar los resultados obtenidos. A continuación procedimos a explicar cada uno de los puntos encontrados, mencionando por cada uno de ellos, las causas que las provocaron y las recomendaciones que podrían solucionarlas, haciendo hincapié que el área de Organización tendría un papel importante, ya que de la mayoría de -- las recomendaciones se desprendía la participación de esta área en la implementación de dichas recomendaciones.

El Director Corporativo de Finanzas, solicitó se le aclararan algunas dudas, las cuales se le explicaron en detalle, posteriormente pidió la opinión del Gerente General Administrativo, el cual dijo que estaba de acuerdo con los resultados.

El Director Corporativo de Finanzas, se mostró satisfecho con los resultados, mencionando además, que giraría las instrucciones inmediatamente para realizar las modificaciones señaladas.

Por último nos pusimos a su disposición para cualquier aclaración posterior, señalando que regresaríamos después para ver los resultados.

C A P I T U L O V I
"CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"

A lo largo del presente trabajo hemos analizado lo que es la Auditoría Administrativa y, se ha establecido la importancia que la organización tiene como parte del proceso administrativo como función dentro de una empresa y factor de cambio de la misma.

Ha quedado señalado, que las empresas en este caso, nuestro ejemplo de Fomento Industrial puede adecuarse a los cambios que plantea la sociedad moderna si se cuenta con métodos administrativos y de organización que permita darle a la empresa esa capacidad de cambio y de adaptación que le den la oportunidad de permanecer y desarrollarse en su entorno Político, Económico, Cultural y Social de manera armónica.

Contribuyendo a que de manera interna puedan suscitarse adaptaciones para que su imagen hacia el exterior y la convivencia hacia el interior garantice el logro de los objetivos de la empresa, es decir que cumpla con su misión, esto es con sus accionistas o dueños, empleados, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales y fiscales, con la sociedad en general.

La Auditoría Administrativa es el medio para la organización, ya que procura que los elementos humanos, técnicos, materiales y económicos sean aprovechados de la mejor manera, en función de los objetivos propios de la institución. Investiga deficiencias y recomienda soluciones, pero no impone su ejecución.

La Auditoría Administrativa es un instrumento de control y evaluación integral de la organización ya sea de manera total o parcial, pues cuenta con los elementos de investigación, análisis y diagnóstico para mejorar y mantener actualizadas las estructuras administrativas, los métodos, los controles, las operaciones, el aprovechamiento de recursos humanos y técnicos y evitar pérdidas y deficiencias, pues su importancia, es determinar el grado hasta el cual los resultados son compatibles con los objetivos.

Por consiguiente, al área de Organización le corresponderá en base a los resultados obtenidos por la Auditoría Administrativa diseñar y/o actualizar los procedimientos y métodos de trabajo, dirigir la implantación de los sistemas, métodos y procedimientos administrativos, asesorar a los distintos departamentos respecto a la aplicación de técnicas administrativas e implementar cambios de organización y métodos.

Actualmente los continuos cambios económicos, políticos y sociales que se registran tienen un reflejo directo y contundente en la vida de las organizaciones, por lo que es necesario, que éstas, cuenten con la habilidad para adaptarse a los cambios que se ejercen. Dicha habilidad sólo podrá ser adquirida si se cuenta con el trabajo en conjunto de la Auditoría Administrativa y el área de Organización; aunque es aquí en esta etapa donde se origina la resistencia al cambio por parte del personal, a nivel de estructu

ra la resistencia se observa en los grupos que se valen de la organización informal.

Es así, que al implementar nuevos sistemas o procedimientos, o modificar en alguna u otra forma la organización, como resultado de uno o varios estudios previos por parte del área de Organización y/o Auditoría, implica necesariamente una situación de cambio, en la cual el éxito de dicho cambio dependerá de la habilidad, astucia, inteligencia y especialización de los auditores y analistas de las áreas mencionadas, para realizar su trabajo y permitir el desarrollo armónico de toda institución.

El enfoque dado a la investigación nos permite concluir que el --
área de organización:

- Es una función parte de las actividades de apoyo en toda entidad, pues se encarga de la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social. Como se pudo comprobar en los resultados de la Auditoría (anexo IV - preguntas 1, 10, 11 y 15), esta área debe de --
terminar los procedimientos a seguir en todas y cada una de --
las funciones que se realizan en la empresa, la interrelación de éstas, la forma de participar de los diferentes niveles, --
las políticas que determinan los parámetros a seguir y los objetivos que encaminen los esfuerzos en conjunto.

- Se requiere encargar a una área específica para que revise y actualice permanentemente esta función en la empresa y permita a la Administración lograr sus objetivos, mediante el aprovechamiento óptimo de sus recursos. Como se pudo comprobar en los resultados de la Auditoría (anexo IV, pregunta 9), la falta de esta área o su deficiente funcionamiento, ocasionan que los Manuales Administrativos no se encuentren actualizados, -- por consecuencia ésto repercute en los esfuerzos de los empleados y en gastos innecesarios de la empresa; el área encargada de éilo, deberá ubicarse considerando la magnitud y necesidades de la misma, dándole su importancia acorde con el resto de la estructura, a fin de que cuente con la Jerarquía necesaria para hacerse valer. De los resultados obtenidos en la Auditoría, el 85% de las recomendaciones anotadas requiere la participación del área de Organización, lo que demuestra claramente la importancia de ésta en la vida de las empresas.

- Es un factor de cambio, ya que al implementar nuevos sistemas o procedimientos, o modificar en alguna u otra forma la Organización, como resultado de uno o varios estudios previos por parte de la área de Organización, implica necesariamente una situación de cambio. Lo anterior, se comprueba con los resultados de la Auditoría (anexo IV, preguntas 4, 5 y 15), en las -- cuales se indica la necesidad de que el área de Organización -- determine las funciones, procedimientos y participación del --

personal para la adecuación orgánica y funcional, según las necesidades cambiantes de toda institución.

- Observé una metodología predeterminada y actualizada a las necesidades de la empresa, para que esté en posibilidades de implementar las recomendaciones resultantes del trabajo de Auditoría, tales como:
 - Determinar la información y modo de presentación, que deberán contener los documentos administrativos.
 - Determinar objetivos.
 - Determinar políticas.
 - Determinar funciones.
 - Determinar las actividades a realizar.
 - Implementar sistemas y procedimientos.
 - Elaborar los distintos documentos administrativos.
 - Revisar periódicamente dichos documentos.
 - Implementar los cambios resultantes de las revisiones señaladas en el punto anterior.
 - Difusión de los documentos administrativos y de los cambios que se efectúen en los mismos.

De las conclusiones anteriores, se considera conveniente recomendar a las empresas de Fomento Industrial en lo particular y en lo

general a todas aquellas empresas públicas o privadas interesadas en afrontar la problemática Económica, Social, Política y Cultural, que enfrenta actualmente nuestro país y con éllo fortalecer el desarrollo nacional:

- Se practiquen Auditorías Administrativas integrales con una periodicidad mínima de 6 meses y máximo de 12, con el objeto de evaluar constantemente el grado en que se han cumplido los objetivos institucionales, determinar las causas que han impedido el cumplimiento en su totalidad y realizar las recomendaciones pertinentes que sirvan de base al área de Organización para implementar modificaciones necesarias.

- Si se dispone de los recursos suficientes, es conveniente ubicar, dentro de la empresa, una área de Organización que permita estudiar permanentemente su estructura y sistemas para evitar que éstos se vuelvan inoperantes y obsoletos. Para esto, es necesaria su adaptación a las innovaciones técnicas que se vienen suscitando para mantenerse actualizada y generar un cambio positivo, que impulse a la empresa al desarrollo y expansión.

Si no se cuenta con los recursos suficientes, deberá procurarse la asesoría especializada, que cubra de la mejor manera posible los servicios que brindaría el área de Organización interna.

- Por último cabe añadir que el éxito que logre el área de Organización en el cumplimiento del objetivo de su creación, dependerá de la Jerarquía que se le otorgue para hacer valer su trabajo ante los funcionarios encargados de dirigir a la institución, así como el de contar con la metodología adecuada para obtener los resultados señalados en la recomendación anterior.

A N E X O S

TABULACION DE CUESTIONARIOS

A N E X O I

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

1.- ¿Cuales son los objetivos y políticas de la unidad a su cargo?

RESPUESTAS:

COMO ES

DEBE SER

A	B	A	B	ANALISIS
Mantener una adecuada Administración de Recursos Humanos para dar oportuna y eficazmente tanto los servicios que presta como el de contar con todas sus funciones perfectamente controladas.	Mantener y contar con los elementos necesarios que les permita una Administración de calidad competitiva en el mercado, y que los programas de sueldos sean llevados a cabo conforme a las necesidades de la Institución.	-0-	-0-	Solo existe el objetivo General de la Gerencia General Administrativa,

CONCLUSION:

Será necesario se fijen los objetivos por área de las Gerencias que integran la Gerencia General Administrativa, ya que la falta de éstos provocarán que el trabajo desarrollado no cumpla con una finalidad dada.

NIVEL: GERENTES:

PREGUNTA: 2.- ¿(¿)ien establece y revisa los objetivos y políticas de su área?

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	
-Vicepresidencia Ejecutiva. -Director Corporativo de Finanzas. -Vo.Bo. del área de Organización y Sistemas.	-Vicepresidencia Ejecutiva. -Director Corporativo de Finanzas. -Vo.Bo. de la Dirección de Organización.	-Vicepresidencia Ejecutiva. -Director Corporativo de Finanzas. -Y con el Vo.Bo. de la Dirección de Organización y Sistemas.	-Vicepresidencia Ejecutiva -Director Corporativo de Finanzas. -Y con el Vo.Bo. de la Dirección de Organización y Sistemas.	Lo real es igual a lo ideal.

CONCLUSIONES:

NIVEL: GERENTES

PREGUNTA: 3.- ¿Cuales son las funciones asignadas a la unidad a su cargo? (Especificar por área)

RESPUESTAS:

Como es		Debe ser		ANALISIS
A	B	A	B	
-Elaborar, interpretar y mantener las políticas y prácticas del personal. -Dirigir y supervisar el reclutamiento, selección, contratación y control de movimientos de personal, prestaciones y comunicaciones internas. -Revisar y autorizar los pagos por concepto de descuentos de nómina.	-Responsable de la elaboración de los análisis y descripción de puestos en toda la compañía. -Coordina la evaluación de puestos. -Conducir las encuestas anuales de sueldos y beneficios.	"El manual describe las mismas funciones"	El manual describe las mismas funciones.	Lo real con lo ideal es igual.

CONCLUSIONES: Los entrevistados conocen perfectamente las funciones asignadas a su cargo.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

9.- Existen otras áreas que cubran funciones de ésta o viceversa?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
	A B	Con las respuestas negativas en las dos preguntas no puede determinarse que no hay duplicidad de funciones.

CONCLUSION:

Al no existir duplicidad de funciones, las actividades están bien separadas y perfectamente asignadas, lo que significa que no hay desperdicio de horas hombre.

NIVEL: GERENTES

PREGUNTA: 5.- ¿Cuales son esas áreas y que funciones son?

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	

CONCLUSION: Dadas las respuestas de la pregunta anterior no se aplicó esta pregunta.

NIVEL:

GERENTE:

PREGUNTA:

6.- ¿Cuáles son los principales problemas a que se enfrenta usted para cumplir con sus funciones?

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	
HIBRIDO	HIBRIDO			

CONCLUSIONES: Dada las respuestas negativas, esto es lo ideal.

NIVEL: GERENTES

PREGUNTA: 7.- ¿Existe un organigrama actualizado que muestre áreas de responsabilidad claramente definidas y adecuadamente subordinadas?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Las respuestas positivas determinan que en este nivel cuentan con el documento que les muestra su ubicación dentro de la estructura orgánica de la empresa y que tienen definido el ámbito de su autoridad y responsabilidad.

CONCLUSION : Ya que se cuenta con el organigrama habrá necesidad de actualizarlo, si es que no lo está y difundirlo hasta el último nivel.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

8.- ¿Existen manuales de Organización, Políticas, Procedimientos y otros? Indique cuales.

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Con las respuestas afirmativas podemos afirmar que en el nivel gerencial conocen la existencia de los diferentes manuales.

CONCLUSION:

Será conveniente investigar si son utilizados.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

9.- ¿Se encuentran actualizados?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
B	A	Al no estar actualizados los manuales en una de las respuestas, provocará que el funcionamiento administrativo no sea del todo lo adecuado, ya que el personal trabaja sin las modificaciones necesarias para el óptimo funcionamiento de la unidad respectiva.

CONCLUSION:

Será necesaria la colaboración del área de "Organización" para la rápida actualización de los manuales, para evitar trabajos innecesarios del personal. Así mismo, también será conveniente implantar un programa de revisión de los manuales que evite su desactualización.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

10.- ¿Existe pleno conocimiento de los manuales existentes por parte del personal?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
	A B	El desconocimiento del contenido de los manuales por parte del personal subordinado, provocará que éstos trabajen sin los lineamientos adecuados y sin la forma idónea de desarrollar el mismo.

CONCLUSION:

Será conveniente el difundir y promover la existencia y utilización de los manuales entre los subordinados, para facilitar el trabajo de éstos, evitar errores y lograr los objetivos.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

11.- ¿El manual de organización divide a la unidad en sus elementos para identificar y analizar los puntos específicos que lo conforman?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Aún cuando los manuales están bien elaborados como lo demuestran las respuestas, esto se ve afectado -- por la desactualización de los <u>manuales</u> .

CONCLUSION:

Al ser actualizados y estar bien elaborados los manuales, facilitan el trabajo y funcionamiento de las áreas.

NIVEL:

CERENTES

PREGUNTA:

12.- ¿ Existe un análisis de puestos por cada uno de los puestos que conforman la unidad ?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Estas respuestas determinan que existen fuentes de información necesarias para reclutar y seleccionar al personal.

CONCLUSION:

Aunque las respuestas son positivas, se realizará un estudio por muestreo, comprobatorio de la existencia de dicho análisis.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

13.- ¿Se encuentran actualizados?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Al estar actualizados, se refuerza el análisis de la respuesta anterior.

CONCLUSION :

Aún cuando son positivas deberá comprobarse la respuesta mediante un estudio.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

19. - ¿El manual de políticas establece claramente los parámetros a seguir en los diferentes niveles de operación de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANÁLISIS
A		Con las respuestas positivas, nos podemos dar cuenta que el manual respectivo está bien elaborado y que en este nivel si lo conocen.

CONCLUSIÓN:

Según el análisis esto es lo único.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

15.- ¿El manual de sistemas y procedimientos establece claramente por cada actividad de la unidad: Objetivos, Metodología, Recursos a emplearse, Formatos e Información esperada?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A		Con las respuesta positivas podemos decir que el manual de sistemas y procedimientos esta bien elaborado y que además es conocida en este nivel.

CONCLUSION:

Según el análisis esto es lo idóneo.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

16.- Los procedimientos y políticas detallados en los manuales, son llevados a cabo en la forma adecuada de tal manera que se cumpla con los objetivos de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		En lo ideal

CONCLUSION :

Dadas las respuestas positivas se ratifica la conclusión de la pregunta anterior.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

17.- ¿Orienta la unidad con un programa de cursos de capacitación y actualización?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
	A B	Dadas las respuestas negativas, se puede determinar que el personal no está lo suficientemente actualizado lo que limita su cumplimiento en el trabajo y su propio desarrollo.

CONCLUSION:

Es conveniente se evalúen las ventajas y/o desventajas de contar con cursos de capacitación en los diferentes niveles.

NIVEL:

CREDITES

PREGUNTA:

18.- ¿Están plenamente determinados y son respetados los niveles de autoridad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Las respuestas positivas determinan que se siguen las líneas de autoridad establecidas.

CONCLUSION :

Las respuestas positivas determinan lo ideal.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

19.- ¿Están separadas y asignadas las actividades en forma adecuada?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Las respuestas positivas determinan que el personal sabe lo que tiene que hacer, aún cuando pueden existir desviaciones por la falta de actualización de los manuales.

CONCLUSION :

Esta situación evita duplicidad de funciones y determina perfectamente la autoridad y responsabilidad de cada puesto.

NIVEL:

GERENTES

PREGUNTA:

20.- Existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados que permita una buena marcha de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Las respuestas positivas determinan que en los niveles superiores existe una adecuada comunicación que evita que la información sea deficiente.

CONCLUSION :

Según el análisis esto es lo ideal.

A N E X O II

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

1.- ¿Cuáles son los objetivos de la unidad a su cargo?

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	
Dar difusión y canalizar las prestaciones al personal de la empresa de acuerdo con los manuales internos de la organización.	Responsable de efectuar justa y oportunamente los pagos de la nómina al personal, así como del control de los registros derivados de lo mismo y del suministro de datos al sistema mecánico para su oportuna elaboración.	-o-	-o-	Solo existe el objetivo general de la Gerencia Administrativa, por lo cual las respuestas a esta pregunta no tienen contra que compararse.

CONCLUSION:

Será conveniente se fijen los objetivos por Área de las Gerencias que componen la Gerencia General Administrativa, ya que la falta de estos provocaría que el trabajo desarrollado no cumpla con una finalidad dada.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

2.- ¿Quién establece y revisa los objetivos y políticas de su área?

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	
La Dirección de Recursos Humanos de combinación con la Dirección de Organización y Sistemas.	Organización y Sistemas conjuntamente con la Gerencia General Administrativa.	-Vicepresidencia Ejecutiva. -Director Corporativo de Finanzas. -Y con el Vo. Fo. de la Dirección de Organización y Sistemas.	-Vicepresidencia Ejecutiva -Director Corporativo de Finanzas. -Y con el Vo. Fo. de la Dirección de Organización y Sistemas.	Se pueden observar claras diferencias entre lo real y lo ideal que demuestran la falta de compromiso en este nivel de quienes son los responsables de fijar objetivos y políticas.

CONCLUSION:

La comunicación ascendente y descendente debe ser optimizada, ya que de lo contrario se darán anomalías como la de esta respuesta y que limita el conocimiento de los subordinados sobre la función de los niveles superiores.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

3.- ¿Cuales son las funciones asignadas a la unidad a su cargo? (Especificar por área)

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	
Orientar y proporcionar información a los empleados acerca de las prestaciones a que tienen derecho, así como darles los elementos necesarios para que las conozcan.	Cheques de cifras principalmente del registro de percepciones y deducciones y compararlos con la anterior. Determinar principalmente denominación de efectivo. Verificar el pago quincenal a los empleados. Verificar los pagos fuera de nómina a efectuar. Etc.	Igual que en los manuales.	-Verificar quincenalmente la entrada de percepciones y deducciones y compararla con la anterior. -Determinar quincenalmente denominación de efectivo. -Pagar quincenalmente a los empleados en efectivo. -Efectuar pagos fuera de nómina. Etc.	Lo real con lo -- Ideal es igual.

CONCLUSION:

Los entrevistados conocen perfectamente las funciones asignadas a su cargo.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

4.- ¿Existen otras áreas que cubran funciones de esta unidad o viceversa?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
	A B	Con las respuestas negativas en las dos áreas se puede determinar que no existe duplicidad de funciones.

CONCLUSION :

Al no existir duplicidad de funciones, las actividades estan bien separadas y perfectamente asignadas, lo que significa que no hay desperdicio de horas hombre.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

5.- ¿Cuales son esas áreas y que funciones son?

RESPUESTAS:

COMO ES		DEBE SER		ANALISIS
A	B	A	B	

CONCLUSION:

Dadas las respuestas de la pregunta anterior, no se aplicó esta pregunta.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

6.- ¿Cuáles son los principales problemas a que se enfrenta usted para cumplir con sus funciones?

RESPUESTAS:

A	B	A	B	ANALISIS
En algunos casos falta de elementos tales como (reglamento Interior de trabajo, manual de bienvenida).	Ninguno			En la respuesta que aparece en la columna "A" podemos decir que el personal no cuenta con todos los documentos administrativos necesarios para cumplir eficientemente con su trabajo, aún cuando en la columna "B" no se menciona nada.

CONCLUSION:

Será necesario solicitar la colaboración del área de "Organización" para que sean elaborados los documentos administrativos de que se carezca y de proporcionar la información suficiente, oportuna y veraz para su elaboración.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

7.- Existe un organigrama actualizado que muestre áreas de responsabilidad claramente definidas y adecuadamente subordinadas?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
B	A	Dada una respuesta negativa, podemos decir que esta área no cuenta con un organigrama que le permita conocer de forma oficial su ubicación dentro de la estructura orgánica de la empresa y que provoca que las líneas de autoridad, tramos de control y flujo de información sea deficiente.

CONCLUSION :

Se considera necesario solicitar la colaboración del área de "Organización" para actualizar de inmediato el organigrama general y del área objeto de estudio, con la finalidad de que tanto jefes como subordinados conozcan de su ubicación dentro de la institución, así como de las líneas de autoridad existentes. En caso de que sí este actualizado, difundirlo adecuadamente.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

B.- ¿Existen manuales de: A) Organización B) Políticas C) Procedimientos
D) Otros ? (Indique Cuales)

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Con las respuestas afirmativas podg non determinar que los jefes de ofi cina conocen de la existencia de -- los diferentes manuales.

CONCLUSION:

Será conveniente investigar si son utilizados.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

9.- ¿Se encuentran actualizados?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
B	A	Al no estar actualizados los manuales como aparece en una de las respuestas provoca que el funcionamiento administrativo no sea adecuado, ya que el personal trabaja sin las modificaciones necesarias para el óptimo funcionamiento del área respectiva.

CONCLUSION:

Será necesaria la colaboración del área de "Organización" para la rápida actualización de los manuales, para evitar trabajos innecesarios del personal. Asimismo también será conveniente implantar un programa de revisión de los manuales que evite su desactualización.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

10.- Existe pleno conocimiento de los manuales existentes por parte del personal?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A	B	El desconocimiento del contenido de los manuales por parte del personal provocará que estos trabajen sin los lineamientos adecuados y sin la forma idónea de desarrollar el mismo.

CONCLUSION :

Será conveniente difundir y promover la existencia y utilización de los manuales entre los subordinados, para facilitar el trabajo de estos, evitar errores y lograr los objetivos.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

11.- ¿El manual de organización divide a la unidad en sus elementos para identificar y analizar los puntos específicos que lo conforman?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Aún cuando los manuales están bien elaborados, como lo dicen las respuestas, esto se ve afectado por la desactualización de los mismos.

CONCLUSION :

Al ser actualizados y estén bien elaborados los manuales facilitarán el trabajo y funcionamiento de las áreas.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

12.- ¿Existe un análisis de puestos por cada uno de los puestos que conforman la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Estas respuestas determinan que -- existen fuentes de información necesarias para reclutar y seleccionar personal.

CONCLUSION:

Aún cuando las respuestas son positivas, se realizará un estudio por muestreo, comprobatorio de la existencia de dichos análisis.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

13.- ¿Se encuentran actualizados?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Al estar actualizados, refuerzan el análisis de la respuesta anterior.

CONCLUSION :

Aún cuando son positivas, deberá comprobarse la respuesta mediante un estudio.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

Dis: ¿El manual de políticas establece claramente los parámetros a seguir en los diferentes niveles de operación de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Con las respuestas positivas podemos determinar que el manual respectivo se encuentra bien elaborado y de que en este nivel sí lo conocen.

CONCLUSION:

Según el análisis esto es lo mismo.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

15.- ¿El manual de sistemas y procedimientos establece claramente por cada actividad de la unidad: A) Los objetivos B) La metodología C) Los recursos a emplearse -- D) Los formatos y reportes E) La información esperada F) Los destinatarios de la misma?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Con las respuestas positivas, podemos decir que el manual de sistemas y procedimientos está bien elaborado y que además es conocido en este nivel.

CONCLUSION :

Según el análisis esto es lo mismo.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

16.- ¿Los procedimientos y políticas detalladas en los manuales, son llevados a cabo en la forma adecuada, de tal manera que se cumpla con los objetivos de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
B	A	La respuesta negativa ratifica el análisis y conclusión de la respuesta 9. Como ya se dijo esto provocará -- desviaciones y errores que afectarán el cumplimiento de los objetivos.

CONCLUSION:

Será necesario que la supervisión sobre los empleados sea más estricta en el desarrollo de su trabajo para que dicho trabajo se realice de acuerdo con los manuales. Cabe señalar que esto deberá ser una vez que los manuales sean actualizados.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

17.- ¿Cuenta la unidad con un programa de cursos de capacitación y actualización?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
	A B	Dadas las respuestas negativas se puede determinar que el personal no está lo suficientemente actualizado, lo que limita su cumplimiento en el trabajo y su propio desarrollo.

CONCLUSION :

Es conveniente se evalúen las ventajas y/o desventajas de contar con cursos de capacitación para los diferentes niveles y puestos.

NIVEL: JEFE DE OFICINA

PREGUNTA: 18.- ¿Entan plenamente determinaron y non respetalos los niveles de autoridad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Las respuestas positivas determinan que se siguen las líneas de autoridad establecidas.

CONCLUSION : Las respuestas positivas determinan lo ideal.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

19.- ¿Están separadas y asignadas las actividades en forma adecuada?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A B		Las respuestas positivas determinan que el personal sabe lo que tiene que hacer, aún cuando pueden existir desviaciones por la falta de actualización de los manuales.

CONCLUSION :

Esta situación evita duplicidad de funciones y determina perfectamente la autoridad y responsabilidad de cada puesto.

NIVEL:

JEFE DE OFICINA

PREGUNTA:

20.- ¿Existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados que permita una buena marcha de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	ANALISIS
A	B	<p>La falta de una adecuada comunicación impide el acceso de información oportuna, veraz y suficiente para la adecuada toma de decisiones, en los niveles superiores.</p> <p>Aún cuando la respuesta en el cuestionario "A" es positiva, la no correlación con el "B" significa que la comunicación no es del todo adecuada.</p>

CONCLUSION :

Con la colaboración del área de "Organización" se implementará un sistema de comunicación ascendente y descendente acorde a las necesidades de la institución y de las áreas sujetas a estudio en particular.

A N E X O III

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

1.- ¿Cuales son los objetivos y políticas de la unidad donde usted labora?

RESPUESTAS:

A	B	C	D	E	F
Seleccionar, contratar e inducir al personal, así como la relación con el personal de la empresa (Inscripción al IMSS, contratación de Seguro de Vida, control de vacaciones y control de evaluaciones.	Pagar equitativamente a los empleados, en comparación con el mercado (Oferta y Demanda).	Controlar los procedimientos de Administración de Salarios, evaluar el desempeño, realizar encuestas de mercado -Vigilar la equidad Interna y la Competitividad Externa.	Dar a conocer al personal las prestaciones a que tiene derecho, así como ver que se cumplan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.	Efectuar justa y oportunamente los pagos de nómina al personal. Controlar los registros derivados de la misma. Fornecer datos al sistema mecanizado.	
No existe documento que contenga objetivos por área.	No existe documento que contenga objetivos por área.	No existe documento que contenga objetivos por área.	No existe documento que contenga objetivos por área.	No existe documento que contenga objetivos por área.	

ANALISIS:

Solo se cuenta con el objetivos general de la Gerencia General Administrativa, por lo que las respuestas no pueden ser comparadas y analizadas.

CONCLUSION:

Será necesario se fijen los objetivos para cada una de las áreas que integran la Gerencia General Administrativa, para lo que deberá solicitarse la colaboración del Área de Organización.

NIVEL: ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA: 2.- ¿Quién establece y revisa los objetivos y políticas de la unidad donde usted labora?

RESPUESTAS:

A	B	C	D	E	F
El Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General Administrativo y el Director de Organización y Sistemas.	El Gerente General Administrativo conjuntamente con el Gerente de Administración de Sueldos.	La Gerencia General Administrativa así como la Dirección de Organización y Sistemas.	La Gerencia de Recursos Humanos con la aprobación de la Vicepresidencia y Organización y Sistemas.	La Dirección de Organización y Sistemas.	La Gerencia General Administrativa conjuntamente con la Dirección Corporativa de Finanzas, y la Dirección de Organización y Sistemas.
No se encuentra determinado oficialmente quien lo deberá de establecer.	No se encuentra determinado oficialmente quien lo deberá de establecer.	No se encuentra determinado oficialmente quien lo deberá de establecer.	No se encuentra determinado oficialmente quien lo deberá de establecer.	No se encuentra determinado oficialmente quien lo deberá de establecer.	No se encuentra determinado oficialmente quien lo deberá de establecer.

ANALISIS: En virtud de no existir documento alguno que contemple el establecimiento y revisión de objetivos particulares de estas áreas, las respuestas dadas no pudieron ser analizadas y comparadas.

CONCLUSION: De las revisiones que se efectúen a los documentos administrativos para su actualización, será con veniente se contemplen todas las necesidades de información que deberá contener los documentos mencionados, para evitar el que se den este tipo de omisiones. Lo anterior será realizado con la ayuda del área de Organización.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

3.- ¿Cuáles son las funciones asignadas a su puesto?

RESPUESTAS:

A	B	C	D	E	F
Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal, cambios de salarios y bajas de seguro, -- control de evaluaciones y vacaciones del personal.	Descripción y valuación de puestos, elaborar políticas de sueldos, tabulador y guía de aumentos, calificar el desempeño, encuestas y comparaciones de sueldos con el mercado.	Supervisar el mantenimiento y actualización de descripciones de puestos, analizar y tabular los datos de las encuestas de sueldos por área y a nivel de compañía, participar en las sesiones de comités de valuación de puestos.	Control de las prestaciones otorgadas al personal, difusión y canalización de la información a los empleados.	Cálculo y elaboración de la nómina quincenal, cálculo fuera de nómina como son: Prima Vacacional, Retrasativo por Sueldos, Finiquitos, Liquidaciones, Compensaciones Especiales, Cálculos de Cuotas Obrero Patronales e Intonavit.	Control de las prestaciones otorgadas al personal, su difusión y canalización a los mismos.
La respuesta se ajusta a sus funciones asignadas.	La respuesta se ajusta a sus funciones asignadas.	La respuesta se ajusta a sus funciones asignadas.	La respuesta se ajusta a sus funciones asignadas.	La respuesta se ajusta a sus funciones asignadas.	La respuesta se ajusta a sus funciones asignadas.

ANÁLISIS:

Las respuestas dadas por las diferentes áreas, se apegan a lo establecido en la descripción de puestos respectiva, por lo que se deduce que el personal conoce sus funciones.

CONCLUSIÓN:

Cabe señalar que el manual de Organización no contiene la descripción de funciones de las áreas y por puesto. Por lo que es recomendable que la descripción que se encuentra en el análisis de puestos sea incluida en el manual respectivo.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

4.- ¿Existen otras áreas que cubran funciones de esta unidad o viceversa?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
E	A B C D F	100
17 %	83 %	100

CONCLUSION:

Con las respuestas negativas se puede determinar que no existe duplicidad de funciones en un 83%. Sería conveniente realizar un análisis en el área que correspondiera a la respuesta "E". En términos generales existe una adecuada asignación de actividades, lo que significa que no hay desperdicio de horas hombre.

NIVEL: ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA: 5.- ¿Cuales son esas áreas y que funciones?

RESPUESTAS:

A	B	C	D	E	F
NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA	Contabilidad; la conciliación contable de sueldos, compensaciones, - gratificaciones, - impuestos, Infonavit e IMSS.	NINGUNA

ANALISIS:

CONCLUSION: Tomando en consideración las funciones que realiza tanto el área de nóminas como la de contabilidad y los objetivos que persiguen cada una de éstas, podemos decir que sus funciones son complementarias y no se duplican como podría llegar a pensarse.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

6.- ¿Cuales son los principales problemas a que se enfrenta usted para cumplir con sus funciones?

RESPUESTAS:

A	B	C	D	E	F
La escasez de personal secretarial bien calificado - de acuerdo a las políticas de la empresa (la no calendarización de vacaciones).	NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA

ANALISIS:

CONCLUSION:

Dada la respuesta en la columna "A" se llevará a cabo un análisis sobre el adecuado reclutamiento y selección del personal secretarial, así como para verificar que tanto afecta a la programación del trabajo el no contar con un calendario de vacaciones. (Por lo que respecta a la respuesta de la pregunta "D" podemos decir que el personal no cuenta con un manual de políticas claro y bien definido, que le permita cumplir eficientemente con su trabajo. Será necesario solicitar la colaboración del área de Organización para la revisión y modificación del manual respectivo.)

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

7.- ¿Existe un organigrama actualizado que muestre áreas de responsabilidad claramente definidas y adecuadamente subordinadas?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B D F	C E	100
67 %	33 %	100

CONCLUSION:

Dadas las respuestas en las áreas "C" y "E", podemos decir que no cuentan con un organigrama que les permita conocer de forma oficial su ubicación dentro de la estructura orgánica de la empresa y ámbito de sus responsabilidades, ya que provoca que las líneas de autoridad, tramos de control y flujos de información ascendente y descendente sea deficiente, no conluciendo por consecuencia al óptimo funcionamiento de las unidades. En caso de que sí este actualizado, difundirlo adecuadamente.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

8.- Existen manuales de : Organización, Políticas y Procedimientos?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C D E F		100
100 %		100

CONCLUSION:

Con las respuestas afirmativas, podemos determinar que el personal conoce de la existencia de los diferentes manuales; en la pregunta 10 se determinará si son o no utilizados.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

3.- ¿Se encuentra actualizados?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B D F	C E	100
67 %	33 %	100

CONCLUSION:

Dadas las respuestas "C" y "E" estamos en posibilidades de determinar que los manuales no se encuentran actualizados en dichas áreas. Será necesaria la colaboración del área de Organización para la actualización de los mismos, con la finalidad de evitar trabajos innecesarios del personal, asimismo, será conveniente implantar un programa de revisión de dichos manuales.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

10.- ¿Tiene usted conocimiento del contenido de los manuales existentes?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
	A B C D E F	100
	100 %	100

CONCLUSION:

El desconocimiento del contenido de los manuales por parte del personal, provocan que éstos trabajen sin lineamientos adecuados y sin la forma idónea de desarrollar el mismo. Será conveniente el difundir y promover la existencia y utilización de los manuales entre el personal para facilitar el trabajo de éstos, evitar errores y lograr los objetivos.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

11.- ¿El manual de organización divide a la unidad en sus elementos para identificar y analizar los puntos específicos que lo con forman?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
	A B C D E F	100
	100 %	100

CONCLUSION:

Dadas las respuestas a la pregunta anterior, el personal de conoce la situación del manual.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

12.- ¿Existe un análisis de puestos por cada uno de los puestos que conforman la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C D E F		100
100 %		100

CONCLUSION:

Estas respuestas determinan que existen fuentes de información necesarias para reclutar y seleccionar personal en cada uno de los puestos que conforman a la Gerencia General Administrativa.

Aún cuando las respuestas son positivas, no realizó un estudio por muestreo comprobatorio de la existencia de dichos análisis de puestos.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

13.- ¿Se encuentran actualizados?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C D E	E	100
83 %	17 %	100

CONCLUSION:

Con las siguientes respuestas positivas, podemos concluir que efectivamente son revisados y actualizados los análisis de puestos periódicamente; no obstante, la respuesta "E" será verificada mediante el estudio de la conclusión anterior.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

14.- ¿El manual de políticas establece claramente los parámetros a seguir en los diferentes niveles de operación?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
B D	A C E F	100
33 %	67 %	100

CONCLUSION:

Las respuestas negativas de dicho personal, se deben al de conocimiento del contenido de los manuales existentes. Proponemos la difusión y promoción de la existencia y utilización de los mismos.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

15.- ¿El manual de Sistemas y Procedimientos establece claramente por cada actividad de la unidad: Objetivos, Metodología, Recursos a emplearse, Formatos y Reportes y Destinatarios de la misma?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C D E F		100
100 %		100

CONCLUSION:

Dadas las respuestas anteriores, podemos decir que el personal sí conoce del contenido de los manuales en algunas de sus partes, por lo tanto, el manual de Sistemas y Procedimientos se encuentra bien elaborado.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

16.- ¿Los procedimientos y políticas detallados en los manuales, son llevados a cabo en la forma adecuada, de tal manera -- que se cumpla con los objetivos de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C	D E F	100
50 %	50 %	100

CONCLUSION:

Las respuestas negativas determinan posibles desviaciones y errores que afectarían el funcionamiento de las unidades, asimismo, el cumplimiento de los objetivos.

Será necesario que la supervisión sobre el personal sea más estricta en el desarrollo del trabajo y éste se realice de acuerdo con los manuales. Cabe señalar que esto deberá -- ser una vez que los manuales sean actualizados.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

17.- ¿Cuenta la unidad con un programa de cursos de capacitación y actualización?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
P C E	A D F	100
50 %	50 %	100

CONCLUSION:

Dadas las respuestas negativas se puede determinar que el personal de estas áreas no se ha actualizado, lo que limita su buen cumplimiento en el trabajo y su desarrollo personal. Es conveniente se evalúen las ventajas y/o desventajas de contar con cursos de capacitación para los diferentes niveles existentes.

NIVEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

18.- ¿Están plenamente determinados y son respetados los niveles de autoridad?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C D E F		100
100 %		100

CONCLUSION:

Las respuestas positivas nos indican que se cumplen las líneas de autoridad y tramos de control establecidas.

TEL:

ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:

20.- ¿Existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados que permita una buena marcha de la unidad?

RESPUESTAS:

SI	NO	%
A B C D E F		100
100 %		100

CONCLUSION:

Con dichas respuestas, se muestra el adecuado flujo de información ascendente para la adecuada y oportuna toma de decisiones. Con la colaboración del área de Organización deberá implantarse un sistema de comunicación descendente acorde con las necesidades de esta área.

A N E X O IV

ANEXO IV
CEDULAS DE ANALISIS

PREGUNTA 1.- ¿Cuales son los objetivos y políticas del área a su cargo o donde usted labora?

OBJETIVO:

La finalidad de ésta, es la de determinar si los funcionarios o empleados de la Gerencia General Administrativa, conocen los objetivos que les corresponden y si éstos se identifican con los descritos en el Manual de Organización.

ALCANCE:

Esta pregunta abarca los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

De la revisión efectuada a los Manuales, se determinó:

- Que éstos no contienen la descripción de objetivos, tanto de las Gerencias de área, como de las Jefaturas de Oficina, ya que sólo existe el objetivo de la Gerencia General Administrativa.

Dadas las respuestas por los Gerentes (anexo 1.1), Jefes de Oficina (anexo 2.1) y analistas (anexo 3.1), se concluye que los objetivos que mencionan, los determinarán ellos mismos, tomando en cuenta sólo las funciones que realizan y de las que consideramos no se encuentran fuera de la realidad, pero sin embargo, para que un objetivo cumpla con su cometido, no basta con tomar

en cuenta las funciones, también requiere que se consideren las necesidades de la empresa, para que fue creada y la factibilidad del cumplimiento de éstos.

RECOMENDACION:

De lo anterior, se desprende la necesidad de que el área de Organización, estudie y determine con precisión los objetivos, -- tanto de las Gerencias de área como de las Jefaturas de Oficina y éstos, sean plasmados en forma oficial en el Manual respectivo, para que con posterioridad se le dé la adecuada difusión en los diferentes niveles de la estructura orgánica.

PREGUNTA 2.- ¿Quién establece y revisa los objetivos y políticas de la unidad a su cargo o donde usted labora?

OBJETIVO:

Determinación de los objetivos y políticas por las personas idóneas.

ALCANCE:

Esta pregunta abarca los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y Analistas.

OBSERVACION:

De la revisión efectuada a los Manuales, se determinó:

- Que no existe documento administrativo, que contemple información referente a los niveles responsables de supervisar y autorizar los objetivos y políticas en los diferentes niveles de la empresa.

Lo anterior, obedece a que los Gerentes conocen a los responsables, sólo de forma verbal (anexo 1.2) no así los Jefes de Oficina (anexo 2.2) y los analistas (anexo 3.2) los cuales - carecen de la información respectiva para dar la respuesta - correcta.

RECOMENDACION:

De lo anterior, se desprende la necesidad de que el área de Organización estudie y determine con precisión la información necesaria, que deberán contener los diferentes documentos administrativos, así como la estipulación al inicio de los mismos, de los responsables de supervisar y autorizar los objetivos y políticas.

PREGUNTA 3.- ¿Cuales son las funciones asignadas a la unidad a su cargo o a su puesto?

OBJETIVO:

Investigar si los funcionarios y empleados conocen las funciones que tienen asignadas.

ALCANCE:

Esta pregunta abarca los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Las respuestas dadas, se compararon contra el Manual de Organización, resultando iguales.

RECOMENDACION:

No hay.

Pregunta 4.- ¿Existen otras áreas que cubran funciones de ésta o viceversa?

OBJETIVO:

Investigar si las funciones están perfectamente asignadas, acordes al ámbito de trabajo de cada área.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Aún cuando las respuestas a esta pregunta fueron negativas en Gerentes (anexo 1.4), Jefes de Oficina (anexo 2.4) y analistas, exceptuando el de nóminas (anexo 3.4), se consideró pertinente el verificar esta situación realizando un estudio más profundo y del que resultó:

- La oficina de Nóminas realiza, controla y otorga una compensación alimenticia a secretarias y choferes; tratándose de una prestación que otorga la empresa, esta función deberá estar a cargo de la oficina respectiva.
- El área de Recursos Humanos, se encarga del control y otorgamiento de la pensión para automóvil; tratándose de una prestación que otorga la empresa, esta función deberá estar a cargo de la oficina respectiva.

RECOMENDACION:

De lo anterior, se desprende la necesidad de que el área de Organización estudie y determine con precisión las funciones de cada

área conforme al ámbito de su objetivo, para después plasmarlos oficialmente y darle adecuada difusión en los distintos niveles de la estructura orgánica.

Pregunta 5.- ¿Cuales son esas áreas y que funciones son?

OBJETIVO:

Investigar si las funciones están perfectamente asignadas, acorde al ámbito de trabajo de cada área.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Por lo que respecta a la respuesta del analista de Nóminas (anexo 3.5), se comprobó que la duplicidad que ahí manifiesta no existe, en virtud de que dichas funciones son complementarias.

Para los Gerentes (anexo 1.5) y Jefes de Oficina (anexo 2.5), no hubo necesidad de aplicarlas.

RECOMENDACION:

Lo que se anota en la de la pregunta anterior.

Pregunta 6.- ¿Cuales son los principales problemas a que se enfrenta usted para cumplir con sus funciones?

OBJETIVO:

Conocer las dificultades que presenta el cumplimiento del trabajo.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencias, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Para los Gerentes no hay (anexo 1.6)

Para los Jefes de Oficina, el responsable de Prestaciones menciona la falta de un Manual de Bienvenida, que facilite su función de difundir las prestaciones que otorga la empresa.

Dado lo anterior, se procedió a verificar si no existía y las ventajas de elaborarlo, resultando:

- Por no existir el documento de referencia, el personal desconoce en gran parte las prestaciones a que tiene derecho y el procedimiento a realizar para disfrutarlas.
- No existe el documento referido.
- Se ha intentado elaborar, ignorándose las causas por las que no se han concluido.

Para los analistas el de Recursos Humanos (anexo 3.6), hace mención a la falta del personal secretarial, a lo cual concluimos - que el actual cubre las exigencias de los superiores.

RECOMENDACION:

Con apoyo del área de Organización elaborar un documento ágil y sencillo, en el que se den a conocer al empleado ya integrado, las prestaciones que otorga la empresa, indicando los trámites y requisitos necesarios para obtenerlas.

Adicionalmente habrá de concluirse el Manual de Bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, solicitándose oficialmente - al área de Organización.

Pregunta 7.- Existe un organigrama actualizado que muestre -- áreas de responsabilidad claramente definidas y adecuadamente subordinadas.

OBJETIVO:

Conocer si la estructura orgánica se encuentra actualizada, si se determinan tramos de control y si los funcionarios y empleados la conocen.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Dadas las respuestas de los Jefes de Oficina (anexo 2.7) y analistas (anexo 3.7) se procedió a investigar si se encontraba actualizado, obteniendo el siguiente resultado:

El organigrama, efectivamente se encuentra actualizado, más sin embargo, las respuestas negativas de Jefe de Oficina y analistas se debe a que no se les había comunicado tal situación.

RECOMENDACION:

El área de Organización deberá comunicar a todos los niveles, las modificaciones que se realicen en los Manuales Administrativos y organigramas de la empresa.

Pregunta 8.- ¿Existen Manuales de Organización, Políticas, -
Procedimientos u otros?

OBJETIVO

Investigar si existen los diferentes Manuales y si el personal -
tiene conocimiento de ello.

AL CANCE

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Ofici-
na y analistas.

OBSERVACION

Por las respuestas positivas de los Gerentes (anexo 1.8), Jefes
de Oficina (anexo 2.8) y analistas (anexo 3.8), se determinó:

- Si existen los diferentes Manuales.
- Los funcionarios y empleados conocen de su existencia.

RECOMENDACION

No hay.

Pregunta 9.- ¿Se encuentran actualizados?

OBJETIVO:

Investigar si el contenido de los Manuales está actualizado con forme a las necesidades de la empresa.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

En virtud de las respuestas negativas dadas por Gerente (anexo - 1.9), Jefe de Oficina (anexo 2.9) y analistas (anexo 3.9), se -- procedió a verificar que los Manuales contaran con la información necesaria y actualizada para su mejor aprovechamiento.

De lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se está otorgando una prestación por concepto de deportivo a - los funcionarios y empleados de la empresa, sin que exista política autorizada por escrito para el otorgamiento de ésta.
- El 40% del total de empleados en nómina, cobran el sueldo por cuenta de otra persona, sin que exista política que autorice - tal situación..
- Se otorga a secretarías, mensajeros y choferes una cantidad -- por compensación alimenticia, sin que exista política que lo - reglamente.
- Se detectaron casos en que se ha otorgado estacionamiento a -- Jefes de Oficina y analistas, cuando la costumbre había señala do darlo sólo a Gerentes y niveles superiores.
- Falta de control de asistencia y puntualidad, así como de la - política que lo reglamente.

- No se encuentra establecido oficialmente el procedimiento - relativo a reembolsos por concepto de pago de deportivo.

RECOMENDACION:

De lo anterior se desprende la necesidad de que el área de Organización actualice el Manual de Políticas, para que éste, contemple los parámetros a seguir en los diferentes niveles de -- operación.

Así mismo, será necesario se implemente un programa de revisión que lo mantenga actualizado; además, los cambios que surjan deberán ser difundidos adecuada y oportunamente.

Pregunta 10.- ¿Existe pleno conocimiento de los Manuales existentes por parte del personal?

OBJETIVO:

Investigar si el personal operativo conoce el contenido de los Manuales.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

Nota: Para los analistas, varió la pregunta, efectuándola directamente.

OBSERVACION:

La difusión de los Manuales en los niveles operativos es deficiente, en virtud de las respuestas negativas de los Gerentes (anexo 1.10), Jefe de Oficina (anexo 2.10) y de los propios analistas - (anexo 3.10).

Esto se reflejará en la baja de productividad y en el incumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACION:

El área de Organización deberá implementar políticas y procedimientos relativos al uso y difusión de los Manuales, con la finalidad de que éstos sean conocidos y aplicados hasta en los niveles operativos.

Pregunta 11.- ¿El Manual de Organización, divide a la Unidad -- en sus elementos para identificar y analizar los puntos específicos que la conforman?

OBJETIVO

Investigar si el Manual cuenta con la información necesaria y si ésta es conocida por los funcionarios y empleados.

ALCANCE

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y Analistas.

OBSERVACION

Dadas las respuestas positivas de Gerentes (anexo 1.11) y Jefes de Oficina (anexo 2.11), constatamos que los Manuales contienen la información necesaria y es conocida por los funcionarios, no así los analistas (anexo 3.11), que su respuesta negativa se debe a su desconocimiento del contenido de los Manuales.

RECOMENDACION

La misma de la pregunta anterior.

Pregunta 12.- ¿Existe un análisis de puestos por cada uno de los puestos que conforman la Unidad?

OBJETIVO: Investigar si las unidades cuentan con un análisis de puesto para posibles y futuras contrataciones.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Dadas las respuestas positivas de Gerentes (anexo 1.12), Jefes de Oficina (anexo 2.12) y analistas (anexo 3.12) y despues de verificarlo mediante un estudio, comprobamos que si existen.

RECOMENDACION:

No hay.

Pregunta 13.- ¿Se encuentran actualizados?

OBJETIVO:

Investigar si son actualizados periódicamente.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Por las respuestas de Gerentes (anexo 1.13), Jefes de Oficina - (anexo 2.13) y analistas (anexo 3.13) y aún cuando uno de estos últimos contestó negativamente, se constató por medio del estudio mencionado en la observación anterior, que sí son actualizados periódicamente.

RECOMENDACION:

No hay.

Pregunta 14.- El Manual de Políticas establece claramente los parámetros a seguir en los diferentes niveles - de operación de la unidad.

OBJETIVO:

Investigar si el Manual cuenta con la información necesaria y - si ésta es conocida por los funcionarios y empleados.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Ofi- cina y analistas.

OBSERVACION:

Las respuestas positivas de Gerentes (anexo 1.14), Jefes de Ofi- cina (anexo 2.14) y de dos de seis analistas (anexo 3.14), fue- ron corroboradas, revisando el Manual de referencia, aún cuando 4 analistas habían respondido negativamente.

RECOMENDACION:

Cabe señalar que aún cuando la información contenida en el Ma-- nual de Políticas es correcta, carece de la actualización anota- da en la conclusión de la pregunta 9.

Pregunta 15.- ¿El Manual de Sistemas y Procedimientos establece claramente para cada actividad de la Unidad: Objetivos, metodología, recursos a emplearse, -- formatos y reportes, información esperada y destinatarios de la misma?

OBJETIVO:

Investigar si el Manual cuenta con la información necesaria y -- si ésta es conocida por los funcionarios y empleados.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Aún cuando las respuestas de Gerentes (anexo 1.15), Jefes de -- Oficina (anexo 2.15) y analistas (3.15), son positivas, procedi mos a revisar los procedimientos existentes y el resultado es:

- El Manual no contempla la estipulación del tiempo que debe -- transcurrir en el que la Oficina de Prestaciones entregue a -- la de Nóminas copias de los pagarés originados por préstamos. - Actualmente la Oficina de Nóminas no recibe dichos pagarés sino hasta principios de la siguiente quincena en que fue otorgado - el préstamo.

Así mismo, tampoco se establece el tiempo en que deberá realizar el primer descuento, existiendo ocasiones que media una diferencia de casi un mes entre ésta y la fecha de expedición del paga ré, en estos casos se encuentran 37 préstamos.

- Falta del procedimiento que deberá seguirse para autorizar - que un empleado cobre por cuenta de otro la quincena de que se trate.
- Falta del procedimiento relativo al control de asistencia y puntualidad de los empleados, para evitar ausencias injustificadas en horarios laborales y que afectan la productividad general de la empresa.

RECOMENDACION:

De lo anterior, se desprende la necesidad de que el área de Organización actualice a la brevedad posible el Manual de referencia, para que éste contemple la información y procedimientos a seguirse en todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

Así mismo, será necesario se implemente un programa de revisión que lo mantenga actualizado; además, los cambios que surjan deberán ser difundidos adecuada y oportunamente.

Pregunta 16.- ¿Los procedimientos y políticas detallados en --
los Manuales, son llevados a cabo en la forma --
adecuada, de tal manera que se cumpla con el ob-
jetivo de la unidad?

OBJETIVO:

Investigar si los procedimientos establecidos son llevados a ca-
bo por el personal en la forma indicada.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Ofici-
na y analistas.

OBSERVACION:

Aún cuando los Gerentes (anexo 1.16) contestaron positivamente,
uno de los dos Jefes de Oficina (anexo 2.16) y tres de seis ana-
listas (anexo 3.16) contestaron lo contrario, por lo que se lle-
vó a cabo un análisis en el cual se confrontó lo realizado con
lo estipulado en el Manual de referencia y de lo que resultó:

- El Jefe de Oficina de Prestaciones recibe cheques o efecti-
vo de los empleados que desean liquidar anticipadamente sus
adeudos, ésto es contrario a lo estipulado en el Manual de -
Sistemas en el apartado de prestaciones No. 4.4 en el que -
se indica que dichos pagos deberán realizarse por el intere-
sado en la Caja General.
- En los préstamos a mediano plazo estipulados en el apartado
de prestaciones No. 4.2 se establece la obligación por par-
te de los empleados de constituir una "garantía prendaria" -
que ampare el bien adquirido.

Durante nuestra revisión se determinó que solamente 3 de los 40 préstamos concedidos por este concepto han cumplido con este requisito.

- El personal con préstamos otorgados por la empresa y transferidos a otras divisiones del grupo, no se les ha efectuado ningún descuento posterior a su transferencia, por carecer del convenio que debió celebrarse según el Manual de Sistemas en su apartado de prestaciones No. 4.5, en el que se señala el procedimiento correspondiente.
- Los sueldos no cobrados permanecen en poder del Jefe de Nóminas de 20 a 25 días naturales, cuando el procedimiento establecido en el Manual de Sistemas en su apartado de nóminas No. 4.2 señala: todos los sueldos no cobrados a más tardar 10 días hábiles después de la fecha de pago, deben ser depositados en la cuenta bancaria de la empresa.

RECOMENDACION

Los Gerentes deberán de promover la aplicación de los diferentes Manuales establecidos, en los niveles inferiores. -- Además de supervisar estrechamente su cumplimiento, ya que podemos deducir por sus respuestas en el anexo 1.16 que no se encuentran al tanto de la forma en que su personal subordinado desarrolla el trabajo.

Pregunta 17.- ¿Cuenta la unidad con un programa de cursos de -
capacitación y actualización?

OBJETIVO:

Investigar si existen cursos de capacitación y actualización --
que incrementen la eficiencia en el cumplimiento del trabajo y
procuren el desarrollo personal.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Ofi-
cina y analistas.

OBSERVACION:

Las respuestas negativas de Gerentes (anexo 1.17), Jefes de Ofi-
cina (anexo 2.17) y de tres de seis analistas (anexo 3.17), plan-
tean la necesidad de implementar un programa de cursos de capaci-
tación y actualización que promuevan la eficiencia en el cumpli-
miento del trabajo y la consecución de los objetivos.

Cabe señalar que las respuestas positivas de tres analistas (ane-
xo 3.17) se deben a que fueron impartidos esporádicamente cursos
de capacitación y que no correspondían a las actividades que de-
sarrollan.

RECOMENDACION:

La Gerencia General Administrativa, deberá de implementar un pro-
grama de cursos de capacitación y actualización acordes a las ne-
cesidades y funciones de la misma, con el objeto de que el apren-
dizaje que resulte de los mismos beneficie a empleados y empresa.

Pregunta 18.- ¿Están plenamente determinados y son respetados -
los niveles de autoridad?

OBJETIVO:

Investigar si los niveles de autoridad son respetados y siguen una línea ascendente y descendente.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Las respuestas positivas de Gerentes (anexo 1.18), Jefes de Oficina (anexo 2.18) y cinco de seis analistas (anexo 3.18), determinan que si son respetados los niveles de autoridad.

RECOMENDACION:

No hay.

Pregunta 19.- ¿Están separadas y asignadas en forma adecuada?

OBJETIVO:

Investigar si funcionarios y empleados conocen las actividades que tienen asignadas y de las que son responsables.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Dadas las respuestas positivas de Gerentes (anexo 1.19), Jefes de Oficina (anexo 2.19) y analistas (anexo 3.19), ésto es lo ideal.

RECOMENDACION:

No hay.

Pregunta 20.- ¿Existe una adecuada comunicación entre Jefes y subordinados que permita una buena marcha de la unidad?

OBJETIVO:

Investigar si existe una adecuada comunicación ascendente y descendente.

ALCANCE:

Esta pregunta abarcó los niveles de Gerencia, Jefaturas de Oficina y analistas.

OBSERVACION:

Dadas las respuestas de Gerentes (anexo 1.20), Jefes de Oficina (anexo 2.20) y analistas (anexo 3.20), ésto es lo ideal.

RECOMENDACION:

No hay.

B I B L I O G R A F I A

- REYES PONCE AGUSTIN - ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRIMERA Y SEGUNDA PARTE
EDITORIAL LIMUSA 1966
- FERNANDEZ ARENA ANTONIO - AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA 1979
- ALVAREZ ANGUIANO JORGE - AUDITORIA ADMINISTRATIVA
UNAM
- WILLIAM P. LEONARD - AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA 1979
- RODIL URREGO Y MENDOZA - LECTURA SOBRE ORGANIZACION
EDITORIAL TRILLAS 1973
- HENRY L. SISK Y MARUIO
SUERDIK - ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS
SOUTH-WENSTERN PUBLISHING CO. 1978
- AREAS GALICIA FERNANDO - INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTI-
GACION EN CIENCIA DE LA ADMINISTRA --
CION Y COMPORTAMIFNTO
EDITORIAL TRILLAS 1978
- MARGULIES NEWTON Y RAIA
P. ANTHONY - DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EDITORIAL DIANA 1975
- DALE ERNEST - ORGANIZACION
EDITORIAL TECNICA 1980
- SANTILLANA JUAN RAMON - AUDITORIA INTERNA INTEGRAL
EDITORIAL ECASA
- GUZMAN VALDIVIA ISAAC - PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
PAGINA 15
- NEWMAN WILLIAM - ADMINISTRATIVE ACTION
PAGE 11