



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA EN LAS  
TRES SECCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN  
EN UNA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A**

**HORACIO ADRIAN MATEOS GALVAN**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LAE Y MA. LILIA OLGA VARELA BARRAZA**

**1982**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I

I N D I C E   G E N E R A L

	PAG.
CAPITULO I PLANEACION	
1.1 INTRODUCCION -----	2
1.2 Objetivo Principal del Seminario de In- vestigación -----	5
1.3 Antecedentes de la Auditoría Adminis- trativa -----	6
1.4 Definición de la Auditoría Administrati- va -----	12
1.4.1 Cuadro Comparativo de las Defini- ciones de la Auditoría Adminis- trativa -----	16
1.4.2 Análisis de las Definiciones de la Auditoría Administrativa y su Crí- tica -----	24
1.4.3 Tabla de Contingencia de la Audi- toría Administrativa -----	32
1.5 Alcance, Limitaciones y Normas de la Auditoría Administrativa -----	38
1.5.1 Alcance de la Auditoría Adminis- trativa -----	40
1.5.2 Limitaciones de la Auditoría Admi- nistrativa -----	46
1.5.3 Normas de la Auditoría Administra- tiva -----	47
1.6 La Auditoría Administrativa y el Método Científico -----	50

2.2	Correcciones al Cuestionario Piloto y Objetivo de las Preguntas Modificadas o Anexas----	147
2.2.1	Cuestionario Definitivo -----	152
2.2.2	Tabulación del Cuestionario Definitivo -----	158

CAPITULO III Evaluación

3.1	Análisis, Interpretación y Congruentación del Cuestionario Definitivo -----	183
3.2	Aceptación o Rechazo de la Hipótesis -----	226
3.3	Manual de Organización	
3.3.1	Almacén A -----	231
3.3.2	Almacén B -----	238
3.3.3	Almacén C -----	244
3.4	Manual de Procedimientos	
3.4.1	Almacén A	
3.4.1.1	AI. Solicitud y Salida de Material de Producción ----	250
3.4.1.2	AII. Solicitud y Salida de Material de Consumo -----	254
3.4.1.3	AIII Solicitud de Compras ----	257
3.4.1.4	AIV. Recepción e Informe de Material de Departamento -- Proveedor -----	266
3.4.1.5	AV. Informe de Existencias de Material Básico -----	273
3.4.2	Almacén B	
3.4.2.1	BI. Recepción e Informe de Material Extranjero -----	275

3.5.1.8	A7	Solicitud de Material---	346
3.5.1.9	A8A	Nota de Salida de Almacén de Material Directo Nacional -----	350
3.5.1.10	A8B	Nota de Salida de Almacén de Material Directo de Importación -----	350
3.5.1.11	A9	Nota de Salida de Almacén de Producción Nacional -----	350
3.5.1.12	A10	Nota de Salida de Almacén de Producción de Importación -----	350
3.5.1.13	A11	Nota de Salida de Almacén de Mantenimiento----	350
3.5.1.14	A12	Nota de Salida de Almacén de Partes de Importación -----	350
3.5.1.15	A13	Nota de Salida de Almacén de Partes Nacionales -----	350
3.5.1.16	A14	Informe de Existencias de Material Básico-----	362
3.5.1.17	A15	Relación de Materiales de Mayor Movimiento en el Almacén de Material de Consumo -----	365
3.5.1.18	A16	Tarjeta Cardex -----	368
3.5.1.19	A17	Entrega de Forjas al Almacén A. -----	375
3.5.1.20	A18	Distribución de los Diferentes Departamentos de la Empresa-----	378

## VII

3.5.2.6	B6.	Nota de Salida de Almacén de Relojos de Pared-----	416
3.5.2.7	B7.	Nota de Salida de Almacén de Correas-----	421
3.5.2.8	B8.	Identificación de Lotes de Importación-----	424
3.5.2.9	B9.	Lista de Claves de Pie- zas de Apariencias-----	428
3.5.3	Almacén C		
3.5.3.1	C1.	Relación de Relojos de Pared, Despertador y - Mesa -----	430
3.5.3.2	C2.	Nota de Pedido-----	433
3.5.3.3	C3.	Factura (de esta Empresa) -	440
3.5.3.4	C4.	Nota de Salida --	446
3.5.3.5	C5.	Movimiento de Relojos de Departamento de Ensamble--	450
3.5.3.6	C6.	Reporte de Existencias de Relojos de Mesa-----	454
3.5.3.7	C7.	Reporte de Existencias de Relojos de Pared-----	457
3.5.3.8	C8.	Nota de Salida de la Camio- neta -----	460
3.5.3.9	C9.	Letra de Pagaré-----	463
3.5.3.10	C10	Etiqueta de Remitente (terrestre)-----	466
3.5.3.11	C11	Etiqueta de Remitente (aéreo)-----	469
3.5.3.12	C12	Talón de Embarque-----	471
3.5.3.13	C13		

CAPITULO I  
PLANEACION

## INTRODUCCION

La Auditoria Administrativa es una herramienta necesaria para el administrador para realizar un estudio más objetivo y metódico de las acciones que se llevan a cabo en una empresa y que -- convienen en un mismo fin, complementándose, apoyándose en una -- simbiosis en sus diferentes departamentos ya que al fallar uno -- repercute de una u otra forma en los demás.

En éste estudio se hace un examen metódico de una manera -- exógena y un criterio imparcial; con lo cual se elimina el dolor del costumbrismo al no estar constantemente con los problemas o -- deficiencias que puedan llegar a pasarse por alto.

Al ponderar las capacidades, posibilidades en cuanto a tiempo y conveniencias, se optó por levantar la presente Auditoria Administrativa en un sólo departamento en una industria relojera, el cual se determinó de mutua conveniencia entre el Gerente Administrativo y el autor de éste Seminario de Investigación.

Los puntos notables de mayor relevancia es éste estudio -- son los de:

- Metodologías.- Es un análisis, y crítica de diferentes -- autores en el área de Auditoria Administrativa; el criterio y selección del método a seguir es éste estudio.

- **Manual de Procedimientos.**- Aquí se plantean los pasos a seguir para la consecución de un trámite o proceso determinado.- Teniendo en cuenta que el trabajo se aboca al Departamento de -- Almacén, y como es obvio, se llevan otros pasos, de los cuales -- sólo algunos se plantean al tratar de centrar la información y -- el estudio a una sola área; ya que no se tendría el tiempo suficiente para hacer el estudio; o no se tuvo la información, o simplemente no formó arte del planteamiento inicial del estudio.

- **Manual de Organización.**- En una forma somera se sitan -- las actividades, el organograma (imperante en el momento de levantar la información).

En el transcurso de la lectura del presente estudio, se podrán detectar los problemas, cambios y estado crítico del país, -- que redundó en la empresa; que siendo grande, la resintió tanto -- en los despidos masivos como en los problemas de importación.

- **Instructivo de Llenado de Formas.**- Se incluye un instructivo al cual podrán recurrir los interesados sin necesidad de -- preguntar en forma directa, enterandose de los pasos, formas y -- criterios para poder llenar una forma y hacer algún procedimiento de una manera más homogénea y rápida.

Para un sondeo general, tanto a la empresa como al departamento se aplicó un cuestionario piloto a 3 personas clave en dicho departamento; el cual dió la pauta y correcciones para poder universalizar el cuestionario por lo que se presenta una tabulación y, a continuación un análisis de las respuestas tratándo de

ser lo más imparcial posible para lo cual se tienen las consideraciones del análisis cuantitativo en porcentajes de incurrencia, constatados con entrevistas abiertas a terceros involucrados en la cuestión. Todo ello mediado por la observación directa del autor del presente estudio, lo cual da una idea más veráz, fidedigna e imparcial de los datos obtenidos en el estudio.

Al final, como corolario, culminación y punto importante de toda Auditoria Administrativa se presenta un informe; el cual -- contiene las sugerencias detectadas, aparejadas a las conveniencias de la acatación de las mismas. Toda vez que aunque no -- siempre son restrictivas deben ser acatadas para no seguir dejando problemas pequeños que puedan crecer, ni tampoco dar remedios paleativos.

Siempre se trató de optimizar los recursos y el elemento humano con que cuenta la empresa, aprovechar más sus instalaciones; conocer y analizar sus procedimientos, formas, etc., con lo cual se obtendrá un desarrollo, y desenvolvimiento más equilibrado -- tanto moral como físico del personal en general.

La consulta de éste estudio contribuirá a conocer más a la empresa, los pasos o formas a seguir dando un panorama más concreto de cada uno de los pasos incluidos así, como una base a seguir en futuros estudios relacionados con éste.

OBJETIVO PRINCIPAL DEL SEMINARIO DE INVE-  
STIGACION

- Recabar y organizar la información para la elaboración de los Manuales de Organización, Procedimientos e Instructivo de Llenado de Formas.

- Un sondeo general por medio de los diferentes puntos -- que integran el cuestionario para la elaboración de sugerencias, así como para la aceptación o rechazo de la hipótesis.

- Maximizar la optimización del elemento humano.

- Minimizar el desperdicio de tiempos y gastos inútiles - en cuanto a:

- El elemento humano.

- Procedimientos.

- Recursos materiales (instalaciones).

(Ya que es más barato preveer y corregir, que reemplazar por la obsolescencia del estado de los materiales).

## ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Al principio, la Auditoría Administrativa se encontraba asociada o, más bien era una rama de la Auditoría Contable.

Su objetivo consistía en un examen realizado por una firma de auditores externos para averiguar la situación financiera de la organización en cuestión, y también para descubrir errores o fraudes.

A medida que un negocio crece en volumen, la carga administrativa se hace mayor, con más amplia delegación de autoridad para los gerentes ejecutivos, de ahí que el significado de las revisiones internas y del control, tenga mayor importancia. La gerencia en vista de esto, pensó en la necesidad de cambiar sus métodos administrativos.

La administración de las entidades o empresas modernas, con sus numerosos problemas y complejidades, requiere de una vigilancia más estrecha sobre el funcionamiento y los controles. Además, para cerciorarse de la exactitud y confianza de su control sobre los datos contables, la administración busca los mejores medios por el control de todos los campos del negocio.

El objetivo es obtener la dirección más eficiente de las operaciones, con un perfeccionamiento continuo de los planes-

de acción y los procedimientos.

El nuevo enfoque que se ha originado dentro de la Administración al tener la necesidad de que se revisen y valoricen los métodos administrativos, que tendrán que llevarse a cabo por individuos que, no solo sean capaces básicamente, sino, que tengan la educación especializada que se requiere, al igual que la preparación y experiencia para ejecutar las tareas.

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración dice que la Auditoría Administrativa, en su sentido más simple es: "...El examen de la forma en que se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración...". Es con ello, una forma para detectar las fallas o deficiencias en las organizaciones, ocasionando problemas para el desarrollo óptimo de los objetivos planeados; es así, como el propósito de la Auditoría Administrativa es el descubrir las oportunidades o factibles sugerencias para mejorar el aprovechamiento de dicha administración.

En éste sentido, la Auditoría Administrativa es tan antigua como la propia administración, ya que ésta nació al necesitar el hombre dividir actividades, cosas y organizarse tanto al vivir en comunidades como sólo ya que siempre se necesi

ta un criterio o factor determinante para organizarse, ya que cualquier persona forma parte de una entidad y que puede apreciar con un sentido crítico alguna de las actividades que realiza; puede pensar en una serie de posibilidades para efectuarlas de una manera más eficiente, pero realmente lo que esta persona esta practicando es un examen, aunque limitado, de un aspecto administrativo.

Es así como puede decirse que un funcionario o empleado que no está de acuerdo con la forma en como se desempeñan sus actividades, le nacen una serie de inquietudes al respecto y es cuando piensa en la forma en como puede cambiarlas o modificarlas; en éste momento lo que está realizando es una Auditoría Administrativa.

En cambio, cuando la Auditoría Administrativa se lleva a cabo a través del profesionista o un equipo de especialistas en forma externa o interna a la entidad referente, se está hablando de una actividad profesional de resiente desarrollo.

Los primeros antecedentes escritos sobre la materia Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos. En una discusión en 1954 sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas y en un artículo de Arthur H, Kent, de la Standard Oil Company-

of California aparecida en 1948 sobre Auditoría de Operaciones, citados en el libro de Braford Campus, "Operational Auditing Handbook" de 1964.

En 1959 se publicó un libro editado por Victor Lazzaro, el cual se titula "Systems and Procedures - A Handbook of Business and Industry," de la cual William P. Leonard toma un capítulo para su obra "Management Audit," la cual publica en 1962. Ambas obras han sido traducidas al español.

En México se tiene un antecedente en el libro "Gufa para Estudios de Economía Industrial," de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por el Departamento de Investigación Industriales del Banco de México, S.A.

Por lo tanto, podemos decir que la Auditoría Administrativa surge cuando los directivos sintieron la necesidad de establecer una constante evaluación de todos los elementos materiales, humanos y técnicos que intervienen dentro de sus empresas para el logro de sus objetivos.

También se considera que es una técnica de análisis y estudio del Proceso Administrativo para determinar la eficiencia y productividad de los resultados, mediante el examen de los elementos anteriormente señalados.

Como se mencionó, la Auditoría Administrativa se le

había considerado por mucho tiempo como parte de la Auditoría Financiera; tal vez la razón de ésto se debió a la falta de precisar con exactitud cuál deberfa de ser su campo de acción, por lo que hoy en día ya no se le considera de ésta manera, sino que ahora se le atribuyen actividades que difieren en gran parte de éste tipo de Auditorfa, ya que las dos siguen caminos diferentes, aunque la información que proporcionan sirve tanto a una como a la otra, para la toma de decisiones.

En el sector público, a raíz de la Reforma Administrativa, en el cuerpo de leyes de Administración Federal descentralizada, delega a las dependencias facultades de registro, control y -- evaluación, antes encomendadas a las Secretarfas de Hacienda, Patrimonio y Presidencia, lo cual ha traído como consecuencia una serie de modificaciones que contribuyen al mejor desempeño de las actividades para el logro de los objetivos que se ha -- planeado el Gobierno Federal.

La Auditorfa, dentro del ámbito del Gobierno, también se concentraba en el estudio de los estados financieros de las entidades paraestatales o estudios especiales de las dependencias, ambos encargados habitualmente a profesionales independientes a las revisiones de la procedencia, efectividad y regularidad del manejo del gasto público del tipo de las que regula la ley sobre el servicio de Vigilancia de Fondos y Valores, que realizan la Dirección General correspondientes a la Secre-

tarfa de Hacienda y Crédito Público y los cuerpos internos de Auditorfa de las distintas dependencias.

Como un antecedente que se tiene dentro de la Auditorfa-Administrativa en el sector público, aunque no se originó en México, fue el de la General Accounting Office, que es la oficina competente del Gobierno de los Estados Unidos; que publicó en junio de 1972, las primeras actividades y funciones gubernamentales (Standards for Audit of Goberment Organizattion, Programs, Activities and Funtion).

Es así como la Auditorfa Administrativa se ha abierto paso a través del tiempo para constituirse en uno de los elementos más importantes con que se cuenta actualmente para la evaluación tanto interna como externa de los elementos que integran a una entidad, ya sea que esta pertenezca al sector público o privado.

## DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez tomados en consideración los antecedentes de la Auditoría Administrativa, se puede decir que es de reciente creación; de ahí que los estudiosos de esta materia, han dado a través de sus obras, una gama de conocimientos, los cuales ayudan a tener una visión de lo que se encierra dentro de ella; tanto en su aspecto teórico, como en su aplicación práctica que tiene en cualquier empresa.

A medida que van evolucionando las empresas, éstas van requiriendo de la aplicación de nuevos controles, procedimientos, a veces creando nuevas áreas, para el mejor aprovechamiento de sus recursos materiales, humanos y técnicos, así como también para el logro de sus objetivos; para ello, se tendrán que llevar a cabo exámenes en todas sus áreas, incluyendo al personal, para llegar a una evaluación de las mismas, y poder de esa manera, encontrar las mejores alternativas de solución que ayuden a mejorar las deficiencias, de las que puede padecer en un momento dado, ocasionando serios trastornos en el funcionamiento de ellas.

Al hablar de la Auditoría Administrativa, se debe hablar de su definición, ya que ella nos da la pauta para comprender el enfoque que tiene, y principalmente, para determinar la esencia de lo que encierra, con lo cual se evitan las malas interpretaciones, ya que como es de reciente creación, se puede incurrir en una serie de errores por no tener una visión clara de lo que es la Auditoría.

Aunque en la actualidad ya se cuenta con bastantes docu- -

mentos que han editado los estudios de la Auditoría Administrativa, las definiciones que aportan a veces, no precisan lo que es en sí, o sólo la enfocan hacia una determinada área o aspecto de una empresa o entidad; por lo que a continuación se hará un análisis de cada una de las definiciones encontradas en las obras - que han sido seleccionadas para la elaboración de esta Investigación.

El análisis se efectuó de acuerdo a la siguiente metodología:

Se elaboró el cuadro denominado: "Cuadro Comparativo de Definiciones de la Auditoría Administrativa", el cual se divide en cuatro columnas, para presentar la siguiente información.

- La primera columna corresponde al "Autor".
- La segunda columna corresponde al "Año".
- La tercera columna corresponde a la "Definición".
- La cuarta columna corresponde al "Desglose de la Definición".

En la primera columna, aparece el nombre de cada uno de los autores consultados para tal efecto, mismos que fueron clasificados considerando primero a los autores extranjeros y luego a los autores mexicanos, para ver el enfoque que cada uno de ellos le da a la Auditoría Administrativa.

En la segunda columna, aparece el "Año" en el que fue publicada la obra de los diferentes autores consultados, mismo - -

que aparece en orden cronológico, para que se pueda ver la evolución que ha tenido la Auditoría a través del tiempo.

En la tercera columna, se presenta la "Definición" con la que cada uno de los autores define a la Auditoría.

En la cuarta columna, se presenta el desglose de cada una de las definiciones, referente únicamente a los aspectos más importantes, contenidos en cada una de ellas.

Posteriormente y con base en la información anterior, se elaboró el cuadro denominado: "Análisis de las Definiciones de Auditoría Administrativa y su Crítica", el que se divide en tres columnas para presentar la siguiente información:

- La primera columna corresponde al "Autor".
- La segunda columna corresponde al "Diagrama".
- La tercera columna corresponde a la "Crítica".

En la primera columna, al igual que en el cuadro comparativo, aparece anotado el nombre completo de cada uno de los autores, en el mismo orden en el que aparecen en dicho cuadro.

Para presentar en la segunda columna el diagrama correspondiente, se hizo un análisis previo, tomando en consideración la información proporcionada por la cuarta columna del cuadro comparativo, para elaborar el diagrama de flujo de cada una de ellas.

Se presenta una tabla de contingencia la cual presenta - la información de una manera sistemática y objetiva, que ayudará a comprender qué debe de entenderse por Auditoría Administrativa, y para determinar cuál es el alcance de la misma.

La tabla de contingencia, presenta:

En la primera columna, se encuentran anotados los nombres de los autores que han sido consultados, para los efectos de esta Investigación.

En la segunda columna, se presenta la ubicación que cada uno de los autores le dan a la Auditoría Administrativa.

En la tercera columna, aparece el enfoque que los autores dan a la misma.

Así mismo, se presentan dos cuadros estadísticos que muestran, la información que contiene la tabla anterior, que proporciona los elementos necesarios que ayudan a tener una visión más clara de lo que es en sí la Auditoría Administrativa; así mismo, se pretende con ello dar más estructura a la misma, para que sea más fácil su comprensión.

CUADRO COMPARATIVO DE DEFINICIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUTOR EXTRANJERO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
1) William P. Leonard	1962	"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad, de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.	a) Examen completo y constructivo. b) De la estructura organizativa c) De sus métodos de control. d) Medios de operación y e) Empleo de sus recursos humanos y materiales.
2) Instituto Americano de la Administración	1974	"Cualquier empresa, de cualquier indole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".	a) Cualquier empresa, b) Tiene áreas sujetas a investigación. c) Para obtener una evaluación de la administración.

AUTOR EXTRANJERO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
3) Edward F. Norbeck	1978	"Es un método constructivo de ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio. Puede hacer esto de varias maneras: llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos sugiriendo mejorar potenciales de operación y señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades en diversas áreas, ha afectado a éstas, de manera significativa".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Método constructivo.</li> <li>b) Para mejorar las operaciones del negocio.</li> <li>c) Llamando la atención hacia los controles operativos.</li> <li>d) Sugiriendo mejorar potenciales de operación.</li> <li>e) Señalando las situaciones conflictivas.</li> </ul>
4) Victor Lazzaro	1978	"Es un examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes, tales como: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Examen constructivo.</li> <li>b) De la estructura organizativa.</li> <li>c) De divisiones o departamentos.</li> <li>d) Planes y políticas.</li> <li>e) Controles financieros.</li> <li>f) Métodos de operación.</li> <li>g) Empleo de recursos humanos y físicos-</li> </ul>

CUADRO COMPARATIVO DE DEFINICIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUTOR MEXICANO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
5) Análisis Factorial del Banco de México	1974	"Incrementar la eficiencia de operación, ya sea de una empresa o de una rama in-- dustrial".	a) Incremento de la efi- ciencia de operación. b) De una empresa o ra- ma industrial.
6) Alfonso Mejía Hernández	1974	"La medición de la actuación de la gerencia, está en la justi- ficación de sus operaciones y ésto no quiere decir simplemen- te que todas las operaciones es- tén respaldadas completamente por documentos, sino que la - operación en su origen, haya - obedecido a una finalidad espe- cífica para solucionar un pro- blema en la administración, - con relación a los objetivos".	a) La medición de actua- ción de la gerencia. b) Está en la justificación de sus operaciones. c) Sólo si han contribuido en la solución de un pro- blema. d) De la administración. e) Con relación a los obje- tivos.
7) Roberto Macías Pineda	1974	"Es una oportunidad para mos- trar qué es lo que un negocio está logrando. Es una au- diencia de la cual los asisten- tes pueden encontrarse de lo que se ha logrado, con respecto a las políticas y programas so- bre los que se hace la audito- ría. Suministra una oportuni- dad específica para el examen de todas las partes, o de determina- das partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.	a) Oportunidad para demos- trar. b) Lo que un negocio está logrando. c) En materia de políticas y programas. d) Examinando todas o de terminadas partes. e) De las actividades de los empleados en el nego- cio.

AUTOR MEXICANO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
8) José Antonio Fernández Arena	1974	"Es la revision objetiva, me- tódica y completa de la satis- facción de los objetivos insti- tucionales, con base a los ní- veles jerárquicos de la empre- sa, en cuanto a su estructura, y participación individual de los integrantes de la institu- ción".	a)Revisión objetiva. méto- dica y completa. b)De la satisfacción de los objetivos institucionales. c)Basándose en los niveles jerárquicos. d)En su estructura. e)Y la participación de los integrantes.
9) Memoria del II Simpósium Nacional sobre Auditoría Interna Operacional	1974	"Es revisar y evaluar una or- ganización, a fin de identificar y eliminar deficiencias o irre- gularidades, en cualquiera de las áreas examinadas".	a)Revisar y evaluar una organización. b)Para eliminar deficien- cias e irregularidades.
10) Jorge Alvarez Anguiano	1977	"La técnica que tiene por obje- to la comprobación, verifica- ción y evaluación de activida- des, mediante la investigación u observación de hechos y re- gistros.	a)Técnica cuyo objetivo. b)Es la comprobación, veri- ficación. c)Y evaluación de activida- des. d)Mediante la investiga- ción u observación. e)De hechos y registros.

AUTOR MEXICANO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
11) Secretaría de Educación Pública	1977	"Estudia la estructura de la organización, tomando en cuenta, su división funcional, las normas de delegación de facultades, las políticas de desconcentración y descentralización y los procedimientos generales de registro y control, que proveen el marco en que se desenvuelven las actividades y la eficiencia con que se realizan las operaciones de las distintas entidades".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estudio de la estructura organizativa.</li> <li>b) A través de su división funcional.</li> <li>c) Normas de delegación de facultades.</li> <li>d) Políticas de desconcentración y descentralización.</li> <li>e) Y procedimientos generales de registro y control.</li> <li>f) De las distintas entidades.</li> </ul>
12) María del Refugio Reyna Cabrera.	1978	"Es el estudio de evaluación del proceso administrativo".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estudio.</li> <li>b) Evaluación.</li> <li>c) Del proceso administrativo.</li> </ul>
13) Daniel Wong Valdéz	1978	"Es una función de evaluación de eficiencia, con carácter imparcial. Dedicada a analizar las operaciones con mentalidad de director y propietario del negocio, para apoyar a la gerencia en el logro de objetivos".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Función de evaluación de eficiencia.</li> <li>b) Analiza las operaciones para apoyar.</li> <li>c) A la gerencia en el logro de sus objetivos.</li> </ul>

AUTOR MEXICANO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
14) Isaac Rivera A.	1978	"Es el examen total o parcial del funcionamiento administrativo de una entidad, para precisar la corrección de sus políticas y el cumplimiento con el examen de eficiencia de los objetivos por ella establecidos".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Examen total o parcial.</li> <li>b) Del funcionamiento administrativo.</li> <li>c) De una entidad.</li> <li>d) Para la corrección de sus políticas.</li> <li>e) El cumplimiento con el examen de eficiencia.</li> <li>f) De los objetivos establecidos.</li> </ul>
15) Agustín Orozco Castro	1978	"Es un examen sobre los objetivos a lograr en una empresa, de un organismo o de alguno de sus componentes, así como el uso de sus recursos humanos, con el fin de informar sobre lo examinado e identificar las mejoras posibles".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Examen sobre los objetivos.</li> <li>b) De una empresa o alguno de sus componentes.</li> <li>c) Así como el uso de sus recursos humanos.</li> <li>d) Informando sobre lo examinado</li> <li>e) Identificando las mejoras posibles.</li> </ul>

AUTOR MEXICANO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
16) María del Pilar Ordaz Castro	1978	"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para llevar a cabo un examen comprensivo y constructivo de la empresa, para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos, su organización, su integración como un todo homogéneo y la participación individual de cada uno de sus integrantes; se refiere al análisis de las áreas funcionales, detectando errores, proporcionando posibles soluciones a seguir, tomar decisiones, aplicación de soluciones y verificación de su cumplimiento".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Técnica de control.</li> <li>b) Que proporciona un método.</li> <li>c) Para llevar a cabo un examen constructivo de la empresa.</li> <li>d) Evaluando la efectividad.</li> <li>e) De los procedimientos operativos y controles.</li> <li>f) De la organización como un todo.</li> <li>g) Y la participación de sus integrantes.</li> <li>h) Detecta errores.</li> <li>i) Da posibles soluciones.</li> <li>j) Para tomar decisiones.</li> <li>k) Aplicación de soluciones.</li> <li>l) Verificación de su cumplimiento.</li> </ul>
17) Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C.	1978	"Es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Examen integral o parcial.</li> <li>b) De una entidad pública o</li> <li>c) Privada para descubrir oportunidades.</li> <li>d) Para mejorar sus administraciones.</li> </ul>

AUTOR MEXICANO	AÑO	DEFINICION	DESGLOSE DE LA DEFINICION
(18) Fabián Martínez	1979	"Es el examen metódico y <u>ordenado</u> de los objetivos de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el <u>objeto</u> mismo del examen".	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Examen metódico y <u>ordenado</u>.</li> <li>b) De los objetivos de la estructura orgánica.</li> <li>c) Tomando en cuenta al <u>elemento</u> humano.</li> <li>d) Para informar sobre el <u>objeto</u> mismo del examen.</li> </ul>
(19) Victor M. Rubio Ragazzoni y <u>Hernandez Fuentes</u>	1981	"La Evaluación del fundamento de la Administración mediante la localización de <u>irregularidades</u> o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de <u>solución</u> ."	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluación del fundamento de la Administración</li> <li>b) Localización de <u>irregularidades</u> o anomalías.</li> <li>c) Planteamiento de <u>posibles</u> alternativas de <u>solución</u>.</li> </ul>

ANALISIS DE LAS DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU CRITICA

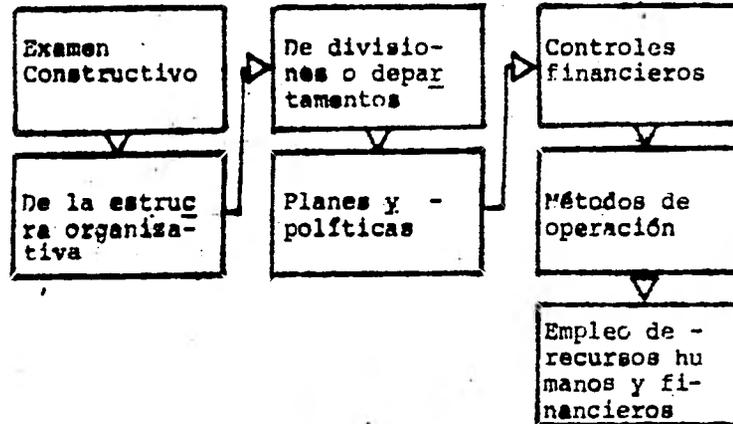
AUTOR	DIAGRAMA			CRITICA
1) William P. Leonard				<p>La Auditoría Administrativa es considerada por el autor, como el examen-completo y constructivo de la estructura organizativa, la cual se enfoca hacia los métodos de control y medios de operación. Aunque toma en cuenta a los recursos humanos y materiales. Está un poco confusa, ya que no especifica un poco más respecto a los métodos de control y a los medios de operación.</p>
2) Instituto Americano de Administración				<p>Aunque aquí se hace referencia a la evaluación administrativa, presenta una generalidad dentro de las áreas sujetas a investigación, además de que no toma en cuenta al elemento humano.</p>
3) Edward F. Norbeck				<p>El autor dice que es un método constructivo, para el mejoramiento de las operaciones del negocio, el enfoque que presenta es hacia los controles operativos, tampoco toma en cuenta a los elementos que intervienen como son; humanos, materiales y técnicos, así como al proceso administrativo; por lo que esto lo hace que este incompleta. Igual que las anteriores.</p>

A U T O R

D I A G R A M A

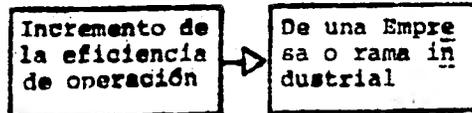
C R I T I C A

4) Victor Lazzaro



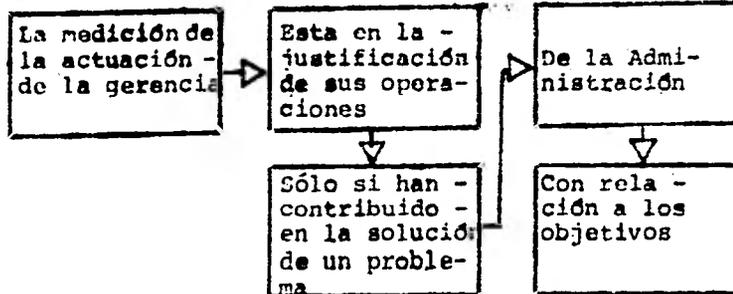
Para el autor es un examen completo y constructivos, al igual que para William P. Leonard. El enfoque que presenta es hacia los planes, políticas, controles financieros y métodos de operación. Tampoco toma en cuenta al proceso administrativo y es demasiado general, por lo que tampoco nos da una visión bastante clara de lo que es la auditoría administrativa.

5) Análisis Factorial del Banco de México



Definición demasiado general, cuyo enfoque no dice nada, ya que únicamente se limita hacia el incremento de la eficiencia de operación.

6) Alfonso Mejía Fernández



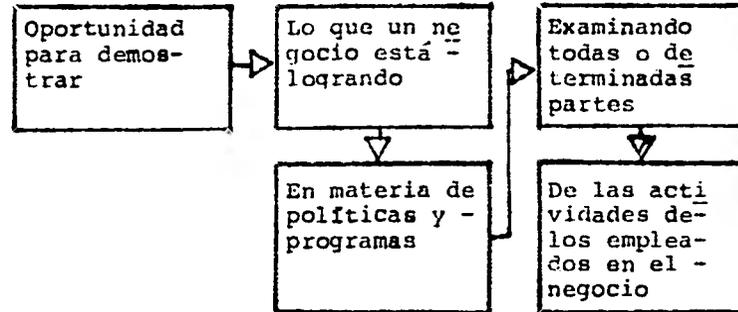
La definición no está muy clara, aunque toma en cuenta a la administración. Carece de más enfoque, ya que no profundiza mucho en los conceptos, ni menciona la finalidad de la auditoría administrativa.

A U T O R

D I A G R A M A

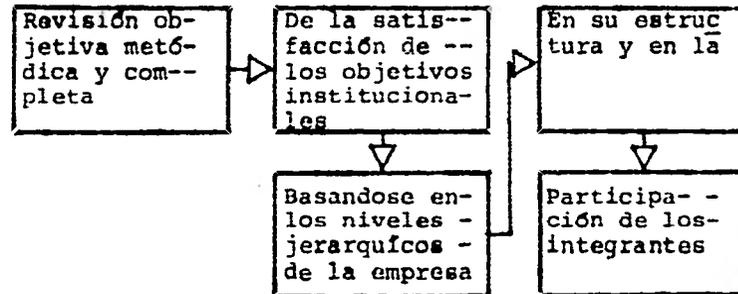
C R I T I C A

7) Roberto Macías Pineda



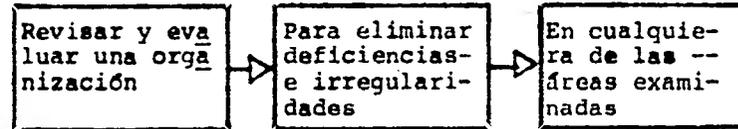
El enfoque que presenta, es hacia las políticas y programas, aunque también dice que es un examen de todas o de determinadas partes. Presenta cierta confusión, ya que no dice a qué tipo de negocios se refiere, ni tampoco toma en cuenta al proceso administrativo.

8) José Antonio Fernández Arena



Tal parece que esta definición tomó en cuenta a todos los elementos que pueden intervenir en la auditoría administrativa, y de esa manera ubicarnos en lo que debe de considerarse como auditoría administrativa

9) Memoria del II Simposium Nacional sobre Auditoría Interna Operacional



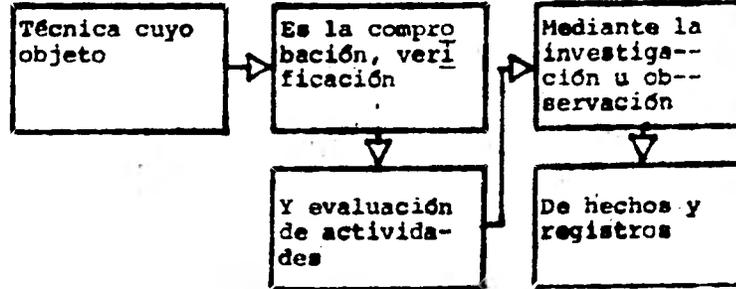
No especifica qué tipo de organización. No profundiza en sus conceptos, únicamente nos dice que para eliminar deficiencias e irregularidades; en cuanto a su enfoque no lo dice con exactitud. Es demasiado general en sus conceptos.

A U T O R

D I A G R A M A

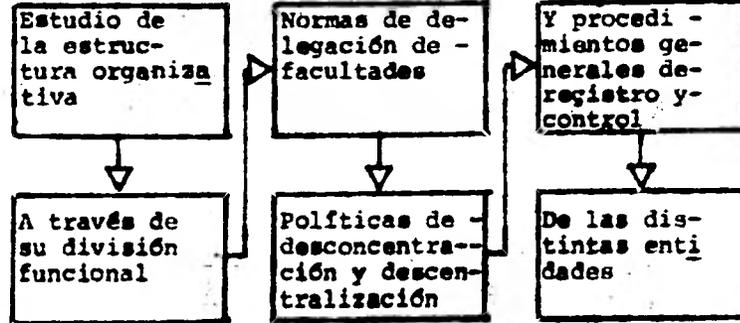
C R I T I C A

10) Jorge Alvarez Anguiano



Es demasiado general en sus conceptos. No especifica en dónde se aplica. El enfoque no está muy bien definido; -- además no considera a los elementos humanos, materiales y técnicos, ni tampoco se basa en el proceso administrativo.

11) Secretaría de Educación Pública



El enfoque que presenta, es hacia la división funcional, normas, políticas y procedimientos. No toma en cuenta al proceso administrativo, ni tampoco a los elementos humanos, materiales y técnicos.

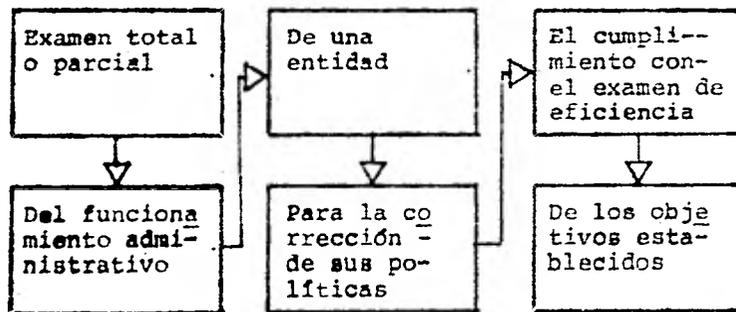
AUTOR	DIAGRAMA	CRITICA
12) María del Refugio Reyna Cabrera	<pre> graph LR   A[Estudio] --&gt; B[Evaluación]   B --&gt; C[Del proceso Administrativo] </pre>	Aunque el enfoque es hacia el proceso administrativo no dice en dónde se aplica. También es demasiado general, ya que no profundiza en sus conceptos.
13) Daniel Wong Valdéz	<pre> graph LR   A[Función de evaluación de eficiencia] --&gt; B[Analiza las operaciones para apoyar]   B --&gt; C[A la Gerencia en el logro de objetivos] </pre>	Es demasiado general, el enfoque es hacia las operaciones. ¿de qué tipo?, no dice, por lo que adolece de una serie de limitantes que no dan elementos suficientes como para apoyar esta definición.

A U T O R

D I A G R A M A

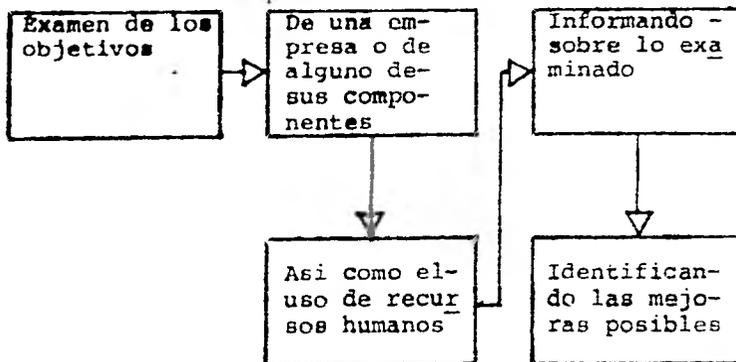
C R I T I C A

14) Isaac Rivera



Aunque toma en cuenta al proceso administrativo, no habla de los elementos humanos, materiales y técnicos, los cuales son importantes y - por lo tanto, se les debe tomar en cuenta.

15) Agustín Orozco Castro



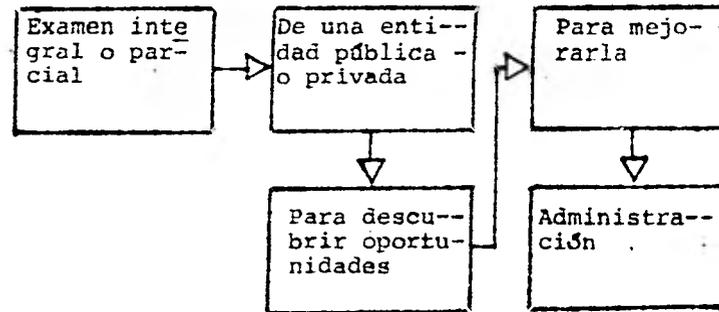
Demasiado general, cuyo enfoque es hacia los objetivos. No toma en cuenta al proceso administrativo, - además la auditoría administrativa se limita a un examen de los objetivos y nada más se identifican las - mejoras posibles.

16) Marfa del Pilar  
Ordaz Castro



Como se puede apreciar, esta definición toma en cuenta, al igual que la del Lic. José Antonio Fernández Arena, una serie de elementos que nos dan una ubicación más exacta de lo que es la auditoría administrativa, por lo que puede constituirse como una de las más completas.

17) Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C.



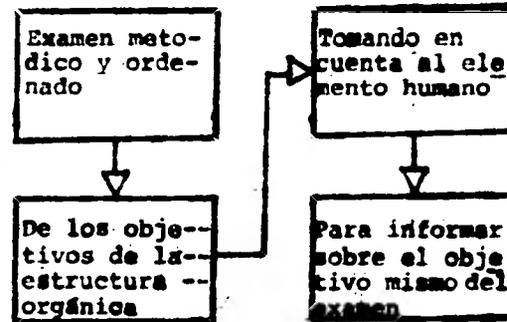
No toma en cuenta a los elementos humanos, que intervienen. También es demasiado general, ya que no profundiza en sus conceptos.

AUTOR

DIAGRAMA

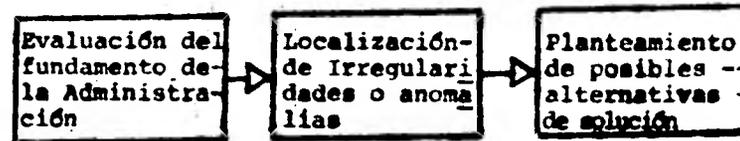
CRITICA

18) Tabián Martínez



El enfoque que presenta es hacia los objetivos de la estructura orgánica. Tampoco profundiza en sus conceptos y no toma en cuenta ni al elemento humano, ni al proceso administrativo.

19) Rubio Ragazzani y Hernández Fuentes



Dá en 4 etapas el estudio. Trata de englobar los aspectos enunciados o actividades a veces -- siendo restrictivo o manteniendo un criterio personal que puede ser aplicado de otra forma según experiencias, comportamiento o profesión (psicólogo o simple -- tecnólogo) del investigador o -- aplicador del método. Se le puede considerar como una de las -- más completas. Toma en cuenta -- al proceso Administrativo para -- la Elaboración de su método.

TABLA DE CONTINGENCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

	Nombre del Autor	UBICACION								ENFOQUE															
		Examen Inves.	Método	Incremento	Medición	Revisión	Técnica	Estudio	Función	Irreg.	Evalua.	Objeti.	Planes	Políti.	Progra.	Proced.	Eficien	Med de O	Med de C	Proc. Ad	Hechos	Regis.	Areas	Rec. H.	Rec. M.
1)	Millon P. Leonard	X															X	X						X	X
2)	Instituto Americano de la Administración		X							X									X						
3)	Edward F. Norbeck			X													X								
4)	Victor Lazzaro	X										X	X				X							X	
5)	Análisis Factorial del Banco de México			X											X	X									
6)	Alfonso Mejía Hernández				X												X		X						
7)	Roberto Macías Pinoda	X										X	X												
8)	José Antonio Fernández Arena					X					X													X	
9)	Memoria del II Simposium Nacional sobre Audía Operas					X				X												X			
10)	Jorge Alvarez Angulo						X			X										X	X				
11)	Secretaría de Educación Pública							X				X		X											
12)	María del Refugio Reyna Cabrera							X		X						X		X							
13)	Daniel Wong Valdés							X		X					X										
14)	Izaco Ribera A.	X																	X						
15)	Agustín Ofozo Castro	X									X													X	
16)	María del Pilar Urdaz Castro						X							X		X								X	
17)	Asociación Nacional de Colegios de L.C. en Ad. A.C.	X																	X						
18)	Fabían Martínez	X									X													X	
19)	Rubio Raposo y Hernández Fuentes.								X										X						
	TOTAL	7	1	1	1	2	2	2	1	1	6	3	1	3	1	2	2	7	1	6	1	1	1	6	1

Cuadro Estadístico correspondiente a la ubicación que le-  
dan los diferentes autores consultados a la Auditoría Adminis-  
trativa.

No.	ALTERNATIVAS	*fa	**fr
1	Es un Examen	7	39%
2	Es una Revisión	2	12%
3	Es una Técnica	2	12%
4	Es un Estudio	2	12%
5	Es una Investigación	1	5%
6	Es un Método	1	5%
7	Es un Incremento	1	5%
8	Es una Medición	1	5%
9	Es una Función	1	5%
T O T A L		18	100%

\* fa = frecuencia absoluta

\*\* fr = frecuencia relativa

Cuadro Estadístico correspondiente al enfoque que le dan a la Auditoría Administrativa los autores consultados.

No.	ALTERNATIVAS	*fa	**fr
1	Hacia los Medios de Operación	7	17 %
2	Hacia los Recursos Humanos	6	15 %
3	Hacia la Evaluación	6	15 %
4	Hacia el Proceso Administrativo	5	13 %
5	Hacia los Objetivos	3	7 %
6	Hacia las Políticas	3	7 %
7	Hacia los Procedimientos	2	5 %
8	Hacia la Eficiencia	2	5 %
9	Hacia los Planes	1	2 %
10	Hacia los Programas	1	2 %
11	Hacia los Hechos	1	2 %
12	Hacia los Registros	1	2 %
13	Hacia las Áreas	1	2 %
14	Hacia los Medios de Control	1	2 %
15	Hacia los Recursos Materiales	1	2 %
16	hacia las irregularidades	1	2 %
T O T A L		42	100 %

\* fa = frecuencia absoluta

\*\* fr = frecuencia relativa.

Al analizar la información que se tiene en los cuadros estadísticos, se presenta lo siguiente:

De un total de 18 autores que se consultaron:

El 39%, no dice que la Auditoría es un examen

El 12%, considera que es una revisión

El 12%, considera que es una técnica

El 12%, considera que es un estudio

El 5%, considera que es una investigación

El 5%, considera que es un método

El 5%, considera que es un incremento

El 5%, considera que es una medición

El 5%, considera que es una función

Lo anterior corresponde a la ubicación que le dan a la Auditoría Administrativa los diferentes autores consultados.

Con respecto al enfoque que le dan a la Auditoría Administrativa, se encontraron las siguientes alternativas:

El 17%, considera que tiene un enfoque hacia los medios de operación

El 15%, considera que lo tiene hacia los recursos humanos

El 15%, considera que lo tiene hacia la evaluación

El 13%, considera que lo tiene hacia el proceso administrativo

El 7%, considera que lo tiene hacia los objetivos

El 7%, considera que lo tiene hacia las políticas

El 5%, considera que lo tiene hacia los procedimientos

El 5%, considera que lo tiene hacia la eficiencia

El 2%, considera que lo tiene hacia los planes

El 2%, considera que lo tiene hacia los programas

El 2%, considera que lo tiene hacia los hechos

El 2%, considera que lo tiene hacia los registros

El 2%, considera que lo tiene hacia las áreas

El 2%, considera que lo tiene hacia los medios de control

El 2%, considera que lo tiene hacia los recursos materiales

De la información anterior y a manera de resumen, se ha podido observar lo siguiente:

La mayoría de los autores, en este caso el 37%, considera que la Auditoría Administrativa es un examen, aunque también se considera que es una revisión, una técnica y un estudio.

Con respecto al enfoque, el 17% de los autores lo canalizan hacia los medios de operación; el 15%, toma en cuenta la participación de los recursos humanos dentro de ella; el 15% lo enfoca hacia la evaluación; el 13%, hacia el proceso administrativo; el 7%, hacia los objetivos; el 7%, hacia las políticas; el 5%, hacia los procedimientos y otro 5%, hacia la eficiencia.

Una vez efectuado el análisis anterior, se puede

La Auditoría Administrativa se define como el examen completo de una empresa, ya sea que ésta forme parte del sector público o del sector privado.

El examen habrá de hacerse, tomando en cuenta toda su estructura interna, así como el medio ambiente que la rodea.

Para lo cual, se debe de tomar en cuenta al proceso administrativo, para evaluar la efectividad de sus procedimientos operativos, sus controles internos, su organización, su integración como un todo, sin olvidar la planeación.

Tomando en cuenta la participación individual de cada uno de los integrantes, así como los elementos materiales, humanos y técnicos.

Lo anterior nos va a servir para detectar errores o áreas conflictivas, y de esta manera, dar posibles soluciones que ayuden a la toma de decisiones, para el logro de sus objetivos y el mejor aprovechamiento de sus recursos.

## ALCANCE, LIMITACIONES Y NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es importante señalar el objetivo que persigue la Auditoría Administrativa, antes de mencionar el alcance que tiene, las limitaciones que presenta, así como también las normas -- que la rigen.

Los objetivos, en su expresión más simple, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, representan lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado del proceso administrativo. Son un requisito para la determinación de los cursos de acción, además de que se expresan en forma general. Aunque también hay específicos, los cuales deben definirse con claridad, para -- que sean comprendidos por todas aquellas personas que, de alguna manera les afecte.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es dar a conocer las deficiencias e irregularidades existentes en los elementos que integran alguna de las partes sujetas a estudio y determinar las posibles mejoras, con el fin de ayudar a las empresas a obtener una administración eficaz y eficiente en sus funciones.

Para poder llevar a cabo su objetivo, se basa en lo si -

guiente:

- Debe cubrir las áreas que se juzgue necesario examinar
- Debe de ser lo suficientemente completa y exhaustiva para poder llevar a cabo su cometido
- En cuanto a la precisión, ésta es relativa
- En cuanto a su uso, es interno, ya que únicamente sirve a la gerencia.

La intención de la Auditoría Administrativa es examinar y valorar los métodos y el desempeño de las actividades en todas las áreas que integran la empresa bajo estudio.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo y los sistemas de financiamiento satisfactorios.

La Auditoría Administrativa realiza estudios para determinar las deficiencias, las cuales son causantes de dificultades, sean actuales o en potencia; las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, etc.

A continuación, se mencionan algunas de las ventajas que presenta la Auditoría Administrativa, las cuales se enfocan a reducir el desperdicio o el tiempo ocioso; aumentar la utilización de la capacidad instalada; simplificar métodos de

trabajo, así como las operaciones administrativas; armonizar las políticas de la entidad auditada con sus objetivos; afinar o precisar éstos; definir con claridad, funciones, responsabilidad y relaciones entre los órganos de la entidad; equilibrar cargas de trabajo, al igual que las oportunidades de mejora que existan en la entidad auditada y abarque el alcance del trabajo encomendado al auditor administrativo.

#### ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En cuanto al alcance de la Auditoría Administrativa, podemos decir que es aplicable a todo tipo de empresa, ya sea - que se trate del sector público o del sector privado, o bien, puede aplicarse a una parte de la misma que así lo requiera.

Pero lo que se quiere es que se tome en cuenta a toda la empresa, para evitar con ello el peligro de que no se tenga - una idea clara de los problemas y de sus orígenes, ya que se pueden confundir los síntomas con las causas.

Por ello, la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C., nos da un desglose de lo que la Auditoría Administrativa debe examinar:

"...a) La actuación de la entidad dentro de su entorno-económico, social, jurídico, geográfico y ecológico.

b) La definición, viabilidad y jerarquización de los objetivos de la entidad y la congruencia de las políticas, pla-

nes y programas con sus objetivos.

c) El desempeño de la alta gerencia y de las funciones de producción, comercialización, finanzas y relaciones humanas.

d) En el caso de entidades públicas, la efectividad y eficiencia con que las respectivas funciones alcanzan los objetivos no económicos de la entidad.

e) Efectividad de los sistemas y procedimientos, incluyendo controles promotores de eficiencia.

f) La adecuación de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad.

g) La eficiencia en el aprovechamiento de los recursos materiales.

h) El ambiente de trabajo; la "moral" o espíritu de equipo.

i) El sistema integral de información..."

Como puede verse, la Auditoría Administrativa tiene un alcance tan amplio y puede llegar a hacer evaluaciones tan detalladas, que para el auditor administrativo normalmente no es posible culminar su examen con un dictamen sobre la efectividad o eficiencia general de la empresa.

Por naturaleza, el informe o informes constan de varios y diversos aspectos, cada uno de los cuales puede ofrecer diferentes oportunidades de mejora.

A continuación se describen, en términos generales, los diversos aspectos que debe cubrir la Auditoría Administrativa:

- El estudio del entorno o medio ambiente en que se mueve la entidad auditada, debe realizarse dentro de un marco jurídico que tome como referencia la legislación que le sea -- aplicable como organismo económico, en cuanto a sus funciones concretas. Este estudio es muy importante; ya que su función tiene como límite la Ley y las disposiciones reglamentarias, es necesario analizar a fondo esas leyes y reglamentos, para que de ahí se parta la forma en que debe desarrollarse la Auditoría Administrativa.

- El estudio del marco geográfico, no se tiene que pasar por alto, ya que debe circunscribirse el medio en el que se desarrolla físicamente la empresa.

Para ello, se tiene que considerar: el clima como determinante de la localización, la distancia que se tiene hacia los centros productivos e industriales de aprovisionamiento; la facilidad que se tiene para conseguir los medios humanos y materiales, y sobre todo, la cercanía a sus mercados, dependiendo del tipo de producción.

- El estudio del marco económico es de suma importancia para situar a la empresa en relación a sus posibilidades económicas de participación en el mercado, y para conocer cuál es el lugar en que se sitúa la empresa dentro de la comunidad económica a la que pertenece.

- El estudio del marco sociológico es determinante, - - principalmente por lo que respecta al elemento humano; la forma de pensar del individuo y del grupo; su educación; el medio en el cual se desarrolla y sobre todo, para conocer el tipo de ambiente sociológico en el que se encuentra la entidad auditada.

- Por último, con respecto al marco ecológico, éste es importante desde el punto de vista de la influencia que ejerce la entidad auditada dentro de la ecología y de los problemas del individuo, dentro de las transformaciones ecológicas de la región a la que pertenezca la entidad auditada.

A través de la realización de todos los estudios o investigaciones anteriores, se podrán detectar los primeros problemas aparentes.

- Con el estudio de los objetivos económicos y sociales de la entidad auditada para conocer las metas que se ha fijado, los objetivos deben de analizarse desde el punto de vista económico y social.

Además es necesario analizarlos y evaluarlos conforme a-

las políticas generales de acción.

- El estudio de la función de planeación es de vital importancia, ya que tiene que estar de acuerdo con los objetivos y las políticas que se tienen para lograrlos.

La planeación debe de reflejarse en la estructura inte - gral de la entidad, en las funciones productivas y de comer-- cialización para lograr los objetivos fijados.

- En el estudio de la organización, se deben de cubrir todos los niveles jerárquicos, para reportar las deficiencias que se determinen desde el punto de vista técnico, en cual- - quiera de los niveles que formen su estructura.

De aquí surge la posibilidad de conocer la congruencia - o incongruencia de la organización misma, con respecto a los- objetivos fijados y la planeación desarrollada.

- El estudio de los sistemas y procedimientos, debe com- prender la problemática integral, ya sea en un enfoque hori-- zontal o en un enfoque vertical, dependiendo de las situacio- nes particulares que se presenten y de las metas que se de- - seen alcanzar. Como resultado de este estudio, deberán deter- minarse evaluaciones cualitativas principalmente y cuantitati- vas según lo requiera el caso,

- En cuanto al estudio del control, la Auditoría Admi--

nistrativa está interesada en todos los controles de la entidad auditada, tanto en los controles de calidad, como en los controles cuantitativos de producción, comercialización, horas-hombre, etc.

- El estudio de la información, deberá determinar cuáles son las necesidades reales de la entidad auditada, aislando -- aquellas necesidades aparentes de información que únicamente - complican los datos y su interpretación; para canalizar la información hacia los datos que sirvan para la toma de decisiones de magnitud trascendental.

La información debe satisfacer las necesidades propias - de la entidad; estudiar la periodicidad con que debe de ser - obtenida; el momento oportuno que sirva para la toma de decisiones y sobre todo, la confiabilidad de la misma.

- El estudio de la comunicación debe verse desde un punto de vista personal, ya que dentro de la Auditoría Administrativa se tiene que ver cómo y en qué forma se desarrolla la comunicación informal, para determinar la trascendencia de ésta en el espíritu del trabajador.

- El estudio de los recursos humanos dentro de la Auditoría Administrativa comprende un análisis de los sistemas implantados en los procesos de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo; analizando los Manuales correspondientes y evaluando, mediante pruebas selectivas al personal.

- El estudio de los recursos físicos, normalmente se comparte con la Ingeniería, para la evaluación de las instalaciones, determinado la eficiencia en la producción y el rendimiento que se obtiene de ésta.

La Auditoría Administrativa puede ser aplicada en forma total o en forma parcial.

En forma total, sería abarcando tanto el estudio general de la entidad auditada, como el entorno en que opera; sus objetivos económicos y sociales; sus recursos humanos y físicos y los elementos que constituyen el proceso administrativo: -- planeación organización, sistemas y procedimientos, control, información y comunicación.

En forma parcial, sería la que se encamina hacia una determinada función de la entidad auditada, hacia una operación o grupo de operaciones e investigaciones específicas que defina el cliente.

#### LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cualquier actividad humana, está sujeta a la evaluación por medio de la comparación (la mayoría de las veces, inconsistentes).

Siempre existen situaciones o imágenes que nos hacen formar un juicio respecto a esa actividad; sin embargo, en la

gran mayoría de los casos, la evaluación se basa en apreciaciones de carácter subjetivo.

En la Auditoría Administrativa se debe analizar en forma racional y en lo posible, objetivamente, todas las funciones que se realizan dentro de la empresa.

Para efectuar una evaluación de la eficiencia, lo más apegado a la realidad y con toda oportunidad, forzosamente se tiene que acudir a una serie de ciencias y técnicas tales como -- estadísticas, investigación de operaciones, análisis factorial, encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc.

Como es sabido, dentro de la empresa existen actividades que por su naturaleza no permiten evaluaciones objetivas, por lo que se tiene que recurrir a una serie de técnicas, como las enunciadas anteriormente, que nos permitan reducir a lo máximo esa subjetividad, lo cual se traduce en un factor limitante.

#### NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las siguientes Normas de Auditoría Administrativa:

1. El Licenciado en Administración es el profesor idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de la Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y

sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

2. El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

3. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume, con toda precisión.

4. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente, con respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

5. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

6. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos

que sobrepasen a los honorarios.

7. La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejora administrativa de la entidad auditada y en su caso, proponer las recomendaciones que -- considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre objetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Y EL METODO CIENTIFICO

Concepto de Ciencia.- "...Ciencia es el conocimiento racional y objetivo del Universo..." Entendiéndose por racional, - - aquello que puede ser comprobado por los sentidos en forma experimentada.

También se base en la idea de que es posible encontrar relaciones entre dos o más conjuntos de sucesos.

A medida que va evolucionando la Humanidad, ha podido alcanzar grandes progresos en algunas Ciencias y en otras no, debido a que no todas las disciplinas han podido aislar fenómenos que se repitan invariablemente.

La Ciencia tiene las características siguientes:

- a) La finalidad.- Es dar una explicación del mundo y de la vida.
- b) Objetivo del estudio.- Parte de la ignorancia al conocimiento.
- c) Conclusiones.- Resultados (pueden ser ciertos o falsos). Debe ser abierta para el científico lo pueda alcanzar.
- d) Terminología.- Debe de ser universal y bien definida.

En el caso de la Física, en donde hay muchos fenómenos que-

siempre son iguales; cada vez que se presentan las mismas condiciones, se repiten fácilmente. Por ejemplo: la caída de los cuerpos, la cual le permitió a Newton establecer su Ley de la Gravitación Universal.

Sin embargo, existen otras Ciencias como las Sociales, las cuales se encargan de investigar el comportamiento humano, el cual es muy complejo y debido a ello, no puede marchar a la par, porque existen muchas variables que influyen en sus acciones y cuando se logra aislar a algunos fenómenos, su exactitud no resulta igual que en otras Ciencias. Esto ha obligado a clasificar a las Ciencias en Exactas e Inexactas:

Ciencias Exactas

- 1) Matemáticas
- 2) Física
- 3) Química

Ciencias Inexactas

- 1) Sociología
- 2) Derecho
- 3) Economía

Clasificación de ciencias:

Formales o naturales.- Lógica, Matemáticas, Física, Química, Biología.

Informales o culturales.- Sociología, Economía, Psicología, Ciencias Políticas, Historia, etc.

La Administración cae dentro de la clasificación de ciencia social por no llegar a ley, como lo determina el método - -

científico como requisito para ser ciencia. Determinándose a veces como técnica a la Administración, al, simplemente llegar a la comprobación de la hipótesis.

Al sometersele a la Administración a variables aleatorias para su comprobación, se le podrá determinar no como ciencia -- formal manipulable al no obtener una ley, sino hipótesis comprobada ya que las ciencias informales o culturales no se pueden manipular los eventos con facilidad, sino a veces por estadísticas pasadas; ejemplo la historia, no se puede crear una etapa pasada (formas de vida) para comprobar la tendencia de la humanidad, o factibles consecuencias y, no se puede llegar a una -- ley contundente, sino simplemente hipótesis.

La administración como ciencia informal se podrá basar para su desarrollo o comprobación en el método científico pero -- por ser de diferente naturaleza, no se llegará a ley.

La ciencia (Según Bunqe)

Formales (Ideales)

1. Establecen relaciones ideales. (Lógica, Matemáticas)
2. Los éntes ideales existen en la mente humana (Lógica Formal)
3. Los lógicos y los matemáticos constituyen sus propios objetos de estudio (simbolización).
4. Demuestran
5. La demostración es completa y final.
6. Su estudio vigoriza el hábito del rigor.

Prácticas (materiales) (informales).

1. Interpretan las formas ideales en términos de hechos y existencia.
2. Necesitan de la observación y/o la experimentación
3. Emplean símbolos interpretados en racionalidad, verificación
4. Verifica
5. La verificación es incompleta y temporaria
6. Su estudio nos lleva al mundo inagotable y al hombre como una empresa interminable.

Algunas Ciencias Sociales han podido progresar más que - - otras, por ejemplo: La Economía con todas sus limitaciones, ha hecho grandes progresos en su tarea de explicar qué estrategia debe de seguirse para obtener una producción óptima.

Además, la teoría económica presupone que sus fines se pueden obtener por medio de la coordinación humana, y que las empresas estén bien administradas.

A pesar de que las Ciencias Sociales no se han desarrollado en forma compleja y aunque padecen de muchas inexactitudes, - sin embargo, sus teorías han ayudado para que el hombre comprenda mejor su sociedad.

Hasta hace pocos años, el estudio en el análisis de la Administración había marchado a la zaga con respecto a otras Cien

cias, pese a que los progresos en la aplicación práctica dependen del desarrollo previo de las bases científicas.

La Administración, como todo conocimiento humano, no se ha formado aisladamente, sino que es producto de la educación de todo el saber humano.

La relación que tiene con otras disciplinas, ha dependido mucho de su campo de acción.

Las teorías que forman el conocimiento administrativo son:

- Contabilidad Administrativa
- Análisis Financiero
- Investigación de Operaciones
- Investigación de Mercados
- Computación Electrónica de Datos

Ciencias del Comportamiento:

- Antropología
- Psicología
- Sociología

Ciencias Cuantitativas:

- Matemáticas

**Ciencias Sociales:**

- Economía
- Derecho
- Historia y Filosofía

El L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez, nos dice que: - -  
 "...la Administración es una Ciencia Social compuesta de principios técnicos y prácticos y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo: a través de los cuales, se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible aplicar..."

De acuerdo al párrafo anterior, es importante que la Administración sea considerada como Ciencia Social, para estudiarla con método y así poder obtener principios, técnicas y teorías - que al aplicarlos, reporten mejores resultados.

No debe olvidarse que lo que distingue a las ciencias, del conocimiento empírico es el "método".

El enfoque científico, es un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que necesitan ser investigados.

**METODO CIENTIFICO**

La característica esencial de la Ciencia es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento, a través de la aplicación del método científico.

El L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez nos dice que: "...el Método Científico consiste en la determinación de ciertos hechos o realidades, por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación de la previsión de estos hechos, con base en las observaciones continuas. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la Ciencia busca relaciones casuales para explicarlos. Estas generalizaciones se llaman hipótesis, cuya corrección debe comprobarse..."

Los principios son hipótesis que han sido comprobados y que reflejan o explican la realidad y por lo tanto son valiosos para predecir lo que en circunstancias similares debe ocurrir.

Sólo a través de la observación continua de nuevos fenómenos de relaciones significativas de la comprobación de las hipótesis y del desarrollo de los principios teóricos, podrá el Hombre llegar a comprender el Universo.

Los principios se clasifican en:

- Principios Descriptivos
- Principios Normativos o Prescriptivos
- Los principios descriptivos. Es el que describe la relación que existe en varias variables, por ejemplo:
  - El principio de la Gravitación Universal
  - El principio normativo o prescriptivo. Son aquellos constituidos en tal forma, que indican lo que debe hacerse, por ejemplo:

- El principio Administrativo de la Unidad de Mando, el cual - dice: "Para una acción cualquiera, una persona no debe de re cibir órdenes de más de un sólo Jefe".

El Método Científico tiene las características siguientes:

a) Clasificación cuidadosa y exacta de los hechos, además de la observación de su correlación y orden de sucesión.

b) El descubrimiento de las leyes científicas con la ayuda de la imaginación creativa.

c) La autocrítica e igual validéz para todas las mentes - normalmente constituidas.

El Método Científico se divide en:

- Observación.- Constituye el conocimiento del fenómeno, utilizando los sentidos y todos los aparatos que puedan auxiliarnos.
- Anotación.- Simultáneamente con la observación, debe llevarse a cabo la anotación para utilizarlos posteriormente.
- Análisis.- Se analiza lo anotado con el objeto de elaborar una:
- Predicción.- Se supone el comportamiento general a partir - de lo observado.

- Comprobación Experimental.- Este paso es el más importante, ya que si no se cumple, se debe de revisar todo lo hecho.
- Ley.- Es la descripción cuantitativa del fenómeno.

El Método Científico además de la reunión, el registro y -- el análisis de los hechos, subraya que éstos deben de ser hechos con cuidado y exactitud; que se debe aplicar la imaginación para hallar relaciones entre los hechos y que además, las conclusiones a que se llegue, han de ser iguales a las conclusiones a las que llegarían otros individuos al analizar los mismos datos.

#### DIFERENCIAS ENTRE EL METODO CIENTIFICO Y EL METODO NO CIENTIFICO

Existen tres diferencias entre el Método Científico y el No Científico, las cuales son:

- 1) La objetividad del Investigador
- 2) La exactitud de la medición
- 3) El grado hasta el que la investigación es continuada y completa.

La objetividad del Investigador.- Se tienen 4 categorías para eliminar la incertidumbre, las cuales son:

- 1) El Método de la tenacidad.- El cual implica la tendencia continuada de una opinión, a despecho de cualquier evidencia nueva que pueda pugnar con esa opinión.

2) El método de la autoridad.- Comprende el recurso a alguien que se presume, es una autoridad y cuya opinión es aceptada como hecho.

3) El método de la intuición.- Consiste en la conclusión de que alguna proposición es "obviamente cierta"; ya que cualquier persona que la comprenda, puede ver que es verdad, aunque no pueda probar el punto.

4) El método de la ciencia.- Trata de suprimir de los resultados las pre-concepciones o deseos del Investigador, ya que el científico tiene que basar sus juicios en hechos y no en ideas preconcebidas; declaraciones autorizadas o intuición.

- Exactitud de la medición.- El Método Científico intenta obtener las mediciones más precisas.

En las Ciencias Físicas, por ejemplo, se tiene que, para algunas mediciones, contar con aparatos electrónicos de gran precisión; aunque la exactitud de las mediciones varía extensamente, debido a los dispositivos de medición, los cuales se diferencian de un campo de estudio a otro.

En las Ciencias Sociales, se utiliza el cuestionario como un instrumento de medición.

- Naturaleza Continuada y Completa de la Investigación.- El Método Científico toma en consideración todos los hechos que afectan al problema en cuestión.

El Método Científico se diferencia de otros, por la exactitud y la certidumbre que presenta.

Para la aplicación del Método Científico en las Ciencias Sociales, se tienen las siguientes dificultades:

- Gran complejidad en la materia.- Como es sabido, las Ciencias Sociales se ocupan del estudio del comportamiento humano; por ello, la complejidad de éste y de sus actividades, hace difícil el desarrollo de una ciencia exacta, que explique dichas actividades.

- Dificultad de obtener mediciones exactas.- Una de las principales características que distingue al Método Científico del Método no Científico, es la exactitud de la medición.

En las Ciencias Sociales, buena parte de la información se obtiene por medio de entrevistas, el cual es un procedimiento -- subjetivo que no llega a mediciones exactas. Además, de que -- gran parte de la información que se desea obtener, se refiere a opiniones y actitudes que, en el mejor de los casos, pueden reducirse a términos cuantitativos, sólo en aproximaciones generales.

- El procedimiento de medición puede influir sobre los resultados. Cuando las personas reconocen que están siendo medidas, frecuentemente cambian de actitud, lo cual repercute en las entrevistas que se les hacen a las mismas.

- Dificultad en el uso de experimentos para probar hipóte-

sis.- La dificultad que se tiene, es porque dentro de las Ciencias Sociales, es imposible controlar todos los factores o variables que intervienen en los estudios que se realizan dentro de éstas; por lo tanto, es imposible reproducir el mismo experimento una y otra vez, para obtener los mismos resultados, como ocurre con el Método Científico.

- La predicción exacta es difícil.- El objetivo del Método Científico es predecir, ya que trata de describir las relaciones de causas y efecto; de modo que, dado un conjunto de condiciones, pueda predecirse lo que sucederá.

En las Ciencias Sociales, dentro de las investigaciones que se llevan a cabo, se determinan las relaciones de causa y efecto de manera que pueda predecirse la mejor de las opciones disponibles.

Por lo tanto, la predicción dentro de las Ciencias Sociales raramente es posible.

- La objetividad del investigador.- El científico es un observador imparcial, que indaga en los procesos naturales y trata de reducirlos a relaciones generales simples.

En cambio, el especialista en Ciencias Sociales no puede llevar a cabo el estudio como lo hace el científico, ya que no tiene una visión de los procesos sociales como un todo conectado; por ello, el especialista en tales Ciencias, debe hacer un esfuerzo por ser objetivo.

De las Ciencias Sociales surge la Administración, y de - -  
ella, la Auditoría Administrativa.

William P. Leonard nos dice que: "...la revisión de los métodos y desempeño administrativo, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y relaciones.

La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas, - etc..."

Una vez vista la diferencia que existe entre el Método Científico y el Método no Científico; a continuación se presenta la diferencia que hay entre el Método Científico y el Método de la Auditoría Administrativa.

1) El auditor, frecuentemente debe contentarse, con algo - menos posible; evidencia pertinente a un problema dado; mientras que el científico puede satisfacerse sólo si está seguro de que cuenta con evidencia concluyente; es decir, insisten sobre la me - jo - r evidencia posible.

El científico siempre trabaja a largo tiempo, utilizando to - do - s los recursos de que dispongan; sin embargo, el auditor traba - ja a corto tiempo y raramente aplica todos los procedimientos po - s - si - bles a un problema dado.

2. En las Ciencias es frecuente la comprobación de las hipótesis ejecutadas a través de experimentos de laboratorio, bajo los cuales ciertas condiciones pueden controlarse, de tal manera que el efecto de un determinado factor o factores pueda -- aplicarse más claramente.

La ventaja de esto es que, la misma prueba puede repetirse por otras personas, de tal manera que los resultados puedan verificarse.

En la Auditoría Administrativa no ocurre así, ya que los resultados que se obtienen en un estudio, es muy difícil que se vuelvan a repetir; sobre todo por la subjetividad y los intangibles que se manejan y que el auditor, a veces no puede controlar la situación, como lo hace el científico.

3. Una tercera diferencia estriba en que, en la Auditoría Administrativa, las suposiciones básicas o postulados en que -- descansa la validez del razonamiento, no se encuentran bien establecidos.

A pesar de todos los inconvenientes que se tiene de la Auditoría Administrativa con respecto al Método Científico, es importante mencionar que ésta, para su realización, debe seguir -- una serie de etapas o lineamientos; para lo cual se debe de basar en el Método Científico, ya que a través de sus etapas, se puede llegar a obtener un resultado, aunque como ya hemos podido observar, la Auditoría Administrativa al igual que las Ciencias Sociales, adolece de exactitud, predicción, objetividad, preci-

sión, etc., además de que los fenómenos no pueden llegar a repetirse como ocurre con el Método Científico.

Sin embargo, es de gran utilidad dentro de las Ciencias Sociales la aplicación del Método Científico, por su forma de llevar a cabo la investigación; es decir, la metodología que emplea, la secuencia lógica de sus etapas, etc., ayudan en gran manera a la realización de este tipo de investigaciones.

Por ello, la Auditoría Administrativa debe de basarse en el Método Científico para su realización, para lo cual debe de tener una revisión:

1) De tipo objetivo.- Al decir objetivo, debe de entenderse que para nada deben de intervenir las impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe de ser universal, con la posibilidad de validación por quien quiera investigar.

2) Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que sean los más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3) Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema; para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso, haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

**PROCEDIMIENTO METODOLOGICO DE LA AUDITORIA**

- 1) Reconocimiento de los problemas que comprende.
- 2) Observación de los hechos pertinentes al problema.
- 3) Subdivisión del problema total en problemas individuales
- 4) Determinación de la evidencia asequible pertinente en cada problema individual.
- 5) Selección de las técnicas de auditoría aplicables y desarrollo de procedimientos apropiados.
- 6) Ejecución de los procedimientos para obtener evidencia.
- 7) Evaluación de la evidencia, la cual puede ser:
  - a) Respecto a la pertinencia y validez.
  - b) Para indicaciones de cualquier problema adicionales
  - c) Respecto a lo adecuado que sea la formulación del juicio
- 8) Formulación del Juicio.
  - a) En proporciones individuales.
  - b) En el problema integral.

A continuación, se dan algunos de los resultados que pueden esperarse de una Auditoría Administrativa:

1. Descubrimiento de deficiencias en el control de la producción.
2. Mejoramiento en los sistemas y procedimientos.

3. Aclaración y mejor entendimiento de los objetivos básicos y las responsabilidades pertenecientes al área bajo estudio.
4. Mejor control de inventario físico.
5. Disposiciones para el perfeccionamiento de los superiores, por medio de programas eficaces de capacitación.
6. Reducción del desperdicio por medio del establecimiento de normas de ejecución realistas.
7. Métodos de organización más eficaces, por medio de la aclaración y arreglo mejorado de las obligaciones y responsabilidades individuales.

#### LA UBICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El maestro Agustín Reyes Ponce nos dice que la Administración en esencia es: "...la técnica de la coordinación..." , ya que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran cualquier tipo de empresa.

#### CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1) Su universalidad.- Se dice que es universal, porque se da donde existe un organismo social, ya que dentro de él -- existe una coordinación sistemática de medios.

Se aplica en el Estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad religiosa, etc. Los elementos en todas esas clases de

administración, serán los mismos, aunque existan variantes accidentales.

2) Su especificidad.- Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero pero un pésimo administrador.

3) Su unidad temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos administrativos, éste es único y en todo momento de la vida de la empresa éstos se llevan a cabo en mayor o menor grado. Así, al efectuar los planes, no por eso deja de mandar, controlar, organizar, etc.

4) Su unidad jerárquica.- En una empresa forman un sólo cuerpo administrativo desde el Gerente General, hasta el último subordinado, ya que participan éstos en distinto grado y modalidades.

La Administración lleva a cabo el método inductivo, el cual va de lo particular a lo general; de los efectos a las causas. - Trata de fijar el conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y operar un organismo social.

Para ello, como ya hemos visto anteriormente, se tiene que relacionar con otras Ciencias Sociales, para que de esa manera,-

pueda cumplir con su cometido.

La Administración como Ciencia Social, comprende el conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, obteniendo mediante una minuciosa experimentación, observación y análisis, con pocos principios inmutables, como lo son los de autoridad y responsabilidad; coordinación, centralización y descentralización; la normalización; también podemos decir que es una técnica, ya que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como en el caso de las pruebas psicotécnicas y el estudio de tiempos y movimientos; además, se puede considerar un arte, ya que el Director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva, para la consecución del objetivo común.

Por lo tanto, la Administración puede ser considerada como una ciencia, una técnica y un arte; ya que tiene algo de cada uno de los aspectos anteriores

La Administración, para el logro de sus objetivos se divide en el Proceso Administrativo el cual se muestra a continuación según definiciones pasos y criterios de diversos autores.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

Se puede decir que el Proceso Administrativo es la propia Administración en marcha; en vista de lo cual, es necesario determinar los elementos que lo constituyen y que servirán de refe

rencia en la presente Investigación.

Por tal motivo, se ha considerado pertinente tomar en consideración el Cuadro que presenta dentro de su obra el maestro - - José Antonio Fernández Arena, (pag. 150), en el que podrá observarse a los diferentes autores tanto nacionales como extranjeros que se han dedicado al estudio e investigación de la Administración y en el que cada uno de ellos y de acuerdo a la época en -- que dieron a conocer sus obras, nos dan a conocer desde su punto de vista, los factores que debe de contener el Proceso Administrativo; ya que a medida que se fue evolucionando en la materia, los factores fueron cambiando, aunque en esecia indican lo mis--mo; sin embargo, algunos de ellos complementan o engloban dentro de sus factores lo que otros consideran que podría tener un tra--tamiento un poco diferente y por ello les daban un lugar aparte, dentro del propio Proceso Administrativo.

Una vez analizados los factores correspondientes a cada uno de los Procesos Administrativos presentados en el mencionado Cuadro, se llegó a la conclusión de que el que más se adapta para - los efectos de esta Investigación, es el que nos presenta el - - maestro Agustín Reyes Ponce, ya que nos da una visión más amplia y completa de cada uno de los elementos, así como de las etapas que lo integran. Y de esa manera, poder contar con más elemen--tos de apoyo que nos permitan ubicar a la Auditorfa Administrativa dentro de él.

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A U T O R	AÑO	F A C T O R E S			
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización	comando	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión	organización	coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización recursos	comando	control
R.C. DAVIS	1951	planeación	organización	corrdinación	control
KOONTZ Y O'DONELL	1955	planeación	organización integra- ción	obtención	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización	dirección	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización	motivación	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización	ejecución	control
DALTON Mc.FARLAND	1958	planeación	organización	motivación	control
AUSTIN REYES P.	1960	previsión	organización	coordinación	control
		planeación	organización integra- ción	dirección	control

A U T O R	AÑO	F A C T O R E S				
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	organización	integración	ejecución	control
J. ANTONIO FERNAN DEZ A.	1967	planeación	implemantación			control
VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y HER NANDEZ FUENTES.	1981	planeación	organización	dirección		control

El Proceso Administrativo que nos presenta el maestro - Agustín Reyes Ponce, consta de seis elementos, los cuales son:



- Previsión. Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- Planeación. Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- Organización. Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- Integración. Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?
- Dirección. Se refiere al problema, Ver que se haga
- Control. Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

Además, engloba a los elementos anteriores en dos grandes fases, las cuales son:

- . La Fase Mecánica
- . La Fase Dinámica.

Para poder tener una idea más clara y objetiva de todos - los aspectos que engloba el Proceso Administrativo; a continuación se presenta un Cuadro, en el que podrán observarse las fases, elementos y etapas que lo integran.

Así mismo, posteriormente se dan a conocer las etapas y - los principios que cada uno de los elementos toma en consideración para su estudio y aplicación.

---

FASE	ELEMENTO	ETAPA
1. Mecánica	A.- Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	B.- Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	C.- Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
2. Dinámica	D.- Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	E.- Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	F.- Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

## PREVISION

a) La Previsión.- La define el autor como "... el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa..."

Sus etapas son las siguientes:

1) Objetivo.- Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.

2) Investigaciones.- Es el descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse, sean éstos positivos o negativos.

3) Cursos alternativos.- Es la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para observar los distintos cursos de acción que existen, lo cual nos permite alguno de ellos como base de nuestros planes.

Sus principios son:

El principio de la previsibilidad.- Este principio nos dice que las previsiones deben de realizarse tomando en cuenta que nunca se podrá tener una certeza completa por la intervención de

decisiones humanas, lo cual implica un riesgo; sin embargo para-contrarrestar un poco esta incertidumbre, se cuenta con métodos-estadísticos o de cálculos de probabilidad.

Principios de la objetividad.- Las previsiones deben de -descansar en hechos y no en opiniones subjetivas.

Principio de la medición.- Las previsiones tendrán más va-  
lidez en el momento en que pueden medirse no sólo cualitativamen-  
te, sino en forma cuantitativa.

#### PLANEACION

b) La Planeación.- "...Consiste en la determinación del -  
curso de acción que habrá de seguirse, estableciendo los princi-  
pios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para-  
realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números neces-  
arios para su realización..."

Comprende las siguientes etapas:

1) Políticas.- Son normas de acción que, de una manera --  
concreta, dirigen o limitan la acción encaminada al logro de los  
objetivos.

2) Procedimientos.- Es una secuencia cronológica de accio-  
nes requeridas, que detallan la forma exacta en la cual ciertas-  
actividades deben cumplirse.

3) Programas.- Contiene metas, políticas, reglas, asignación de tareas, pasos que han de darse para lograr la planeación.

Los principios que rigen esta etapa son los siguientes:

Principios de la precisión.- Los planes no deben de llevarse a cabo con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas.

Principio de la flexibilidad.- Todo plan debe dejar margen para los cambios que puedan surgir a última hora.

Principio de la unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y de esta manera, puede decirse que existe un sólo plan general.

#### ORGANIZACION

c) La Organización.- "...Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, a través de las relaciones que deben existir en las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y técnicos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados..."

Sus etapas son:

1) Jerarquías.- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

2) Funciones.- La determinación de cómo deben dividirse - las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr - el fin general.

3) Obligaciones.- Las que tienen en concreto cada unidad- de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Los principios que la rigen son los siguientes:

Principio de la especialización.- Cuando más se divida el- trabajo que desempeña cada una de las personas; ésta actividad - se va haciendo más limitada y concreta, obteniendo mayor eficien- cia, precisión y destreza.

Principios de la unidad de mando.- Para cada función, debe de existir un sólo jefe, ya que cada subordinado sólo debe reci- bir órdenes de un sólo jefe.

Principio del equilibrio de la autoridad-responsabilidad. - Debe de establecerse tanto la autoridad como la responsabilidad- que debe de tener el Jefe de cada nivel jerárquico.

Principio del equilibrio de la dirección-control.- A cada- grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los- controles adecuados, para que de esta manera se asegure la uni- dad de mando.

## INTEGRACION

La integración.- "...Es la reunión de los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica..."

La integración de las personas se divide en las siguientes etapas:

1) Selección.- Es una técnica para encontrar y escoger a los elementos humanos necesarios.

2) Introducción.- La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

3) Desarrollo.- Todo elemento humano dentro de un organismo social busca y necesita progresar para mejorar. Y se analiza la integración administrativa de las cosas.

Los principios de la integración de las personas son:

La adecuación de hombres y funciones.- Debe procurarse -- adaptar los hombres a las funciones y no al revés.

La provisión de elementos administrativos.- Proveer a cada miembro del organismo social los elementos necesarios, para hacer frente a las obligaciones de su puesto.

La importancia de la introducción adecuada.- Desde el mo--

mento en que los elementos humanos se integran a una empresa, - tiene especial importancia y por lo tanto, debe ser vigilado con especial cuidado.

Principios de la integración de las cosas:

Del carácter administrativo de esta integración.- En las - funciones técnicas se encuentran elementos administrativos, porque miran "a la coordinación de los elementos técnicos entre sí y con las personas".

Del abastecimiento oportuno.- Se debe disponer en cada momento, de todos los elementos necesarios, de tal manera que ni - falten ni sobren cuando así los requieran.

De la instalación y mantenimiento.- Debe planearse con mucho cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, - para que, en el momento en que se tenga que recurrir a ellas, la improductividad que producen se reduzca al mínimo.

De la delegación y control.- La Gerencia General dentro de un sistema estable, debe delegar la responsabilidad a los aspectos eminentemente técnicos, estableciendo al mismo tiempo, siste - mas de control que la mantengan informada de los resultados.

#### DIRECCION

e) La Dirección.- "...Es impulsar, coordinar y vigilar - las acciones de cada miembro y grupo que integre un organismo so

cial, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes señalados..."

Sus etapas son:

1) Mando o autoridad.- Es el principio del que deriva toda la administración, siendo su elemento principal, la Dirección.

Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2) Comunicación.- Es como un sistema nervioso de un organismo social; ya que lleva al centro todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula que lo integra principalmente, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3) Supervisión.- Es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

Los principios son:

El principio de la coordinación de intereses.- Lograr que todos los individuos persigan el interés común.

El principio de la impersonalidad del mando.- La autoridad dentro de una empresa, debe ejercerse más como producto de una necesidad de ésta, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Principio de la vía jerárquica.- Una orden siempre debe seguir los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón.

Principio de la resolución de conflictos.- Estos deben resolverse lo más pronto posible sin lesionar la disciplina, que pueda producir el menor disgusto a las partes.

Principio del aprovechamiento del conflicto.- Debe procurarse aprovechar el conflicto, para lograr las soluciones.

#### CONTROL

f) El Control.- "...Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relaciones con los esperados; con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular nuevos planes, para aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo, de acuerdo a lo planeado..."

Sus etapas son:

- 1) Establecimiento de normas.- Para poder controlar.
- 2) Operación de los controles.- Es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3) Interpretación de resultados.- Es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Sus principios son:

Carácter administrativo del control.- Hay que distinguir - las "operaciones" de control, de la "función" de control; ya que el segundo es a nivel administrativo y el primero es a nivel técnico.

De los estándares.- Sin los "estándares", el control es imposible; y será mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Carácter medial del control.- Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc. que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Principio de excepción.- El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se encuentra en los casos en que no se logró lo previsto más bien, que se obtuvieron como se había planeado.

La coordinación dentro de la Administración es importante,- ya que, de esa manera, todas las funciones de una empresa pueden trabajar en armonía.

El control administrativo es necesario, con objeto de lo- -grar las medidas deseadas.

Controlar es comprobar con eficacia, que cada cosa esté en la forma en que se planea.

El análisis administrativo tiene como objeto:

Eficiencia de los métodos en uso.- Con el fin de saber - si los elementos disponibles están siendo empleados adecuadamente.

Adecuación de los controles.- Que proporcionan información con la suficiente oportunidad para tomar la acción correctiva -- adecuada.

Desviación con relación a planes y objetivos.- Si con el - cumplimiento de los objetivos particulares se contribuye a la -- consecución del objetivo general de la empresa; hay que ver si - se están cumpliendo con las áreas, de acuerdo a los planes pro-- gramados.

Aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos. Ver si se cuenta con el personal suficiente y capacitado - para realizar las funciones asignadas a cada puesto, junto con - los recursos materiales y técnicos.

Deficiencias en la operación.- Una deficiencia implica que algo que se debe hacer no se hace; y por lo tanto, es preciso -- buscar algo para que se haga. Las inconsistencias en la forma - de realizar una operación, propician errores y dificultan las -- consultas.

## METODOLOGIA A SEGUIR EN ESTE ESTUDIO.

## INTRODUCCION.-

Ya una vez abundado en información sobre las metodologías, Proceso Administrativo, Método Científico y Auditoría Administrativa, y teniendo en cuenta algunos deliniamientos para la elección del método como son:

- Facilidad de aplicación
- Sencillez y práctico
- Apegado al proceso administrativo
- Abundante, claro y detallado en el método a seguir
- Detallado en el proceso Administrativo

Un punto que se tomó en cuenta fue el de tener prestigio y haber sido publicado con sus inherentes reconocimientos, - para no tener la necesidad de estar inventando un método que pudiere llegar a tener alguna deficiencia por el dolo de ser parzialista (un sólo criterio personal).

Para la elección del método a seguir, se citan una serie de análisis de varios autores, criterios, porcentajes, - de incurrencia, en los términos, necesidades o deliniamientos para su elección. Como este estudio está elaborado en forma individual, a veces se seguirá un criterio personal lo que - no quiere decir que los otros métodos sean inaplicables o -

deficientes, sino que simplemente no se apega a las condiciones planteadas para su selección; y pareció más "ad hoc" a este estudio por sus características en el método a continuación planteadas.

Método de Auditoría Administrativa; Licenciado en Administración y Contador Público Víctor M. Rubio Ragazzoni y del Licenciado en Administración Jorge Hernández Fuentes.

Programa de trabajo para la práctica de una Auditoría Administrativa.

#### PRIMERA ETAPA.

##### Planeación.

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico administrativo.
  - Elaboración del programa de diagnóstico
  - Aprobación del diagnóstico.
  - Desarrollo del diagnóstico.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la Auditoría.
- e) Determinación del personal necesario. (individual)
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar (Cuestionarios y Entrevistas).
- h) Aprobación del programa de Auditoría.

**SEGUNDA ETAPA.****Examen.**

- a) Entrevista con los responsables de la fábrica (Gerente Administrativo). Con el objeto de indicar - les el seguimiento a la atención del área específica a estudiar en este caso.
- b) Aplicación de Técnicas de Auditoría Administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria (organogramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

**TERCERA ETAPA.****Evaluación.**

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones (se tomaron por orden según el cuestionario o de observación en la empresa).
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones. (análisis)

**CUARTA ETAPA.****Presentación.**

- a) Elaboración del informe final.
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de la Auditoría (a la asesoría del Seminario de Investigación)
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada. (Gerente Administrativo)

## ENTREVISTA PRELIMINAR

Esta entrevista se llevó a cabo en la fábrica en el Estado de México con el Gerente Administrativo con quien se planteó el trabajo, las herramientas metodológicas a usar delimitándose tanto el área a estudiar como el departamento y profundidad de éste estudio. Al plantear las actividades de cada departamento se eligió de mutua conveniencia el departamento de Almacén con lo cual se conocieron las instalaciones de cada una de las tres secciones y parte de la empresa pudiéndose detectar algunas factibles sugerencias de donde se originaron algunos planteamientos. Lo que sería la investigación -- preliminar.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

Esta compañía se fundó en la Ciudad de México, en el año de 1968 con un capital mixto de un 49% extranjero y un 51% mexicano; con aproximadamente 25 personas integrantes en la empresa.

El 19 de marzo de 1969 se inauguró la fábrica en el Estado de México siendo Presidente Constitucional el Lic. Gustavo - - Díaz Ordáz; Secretario de Industria y Comercio el Lic. Octaviano Campos Salas y Gobernador Constitucional del Estado de México el Lic. Juan Fernández Albarrán.

Al principio sólo había 15 personas en la fábrica. Su -- primera grande ampliación fué en el año de 1973, aumentándose los departamentos de Galvanoplastia, Maquinado y Ebauche; siendo su personal de 260 personas aproximadamente.

En 1979, diez años después de la fundación de la fábrica, los empleados llegaron a aproximadamente 600, anexándose los - departamentos de Extensibles, Carátulas y 2o. piso de Ensamble.

En marzo de 1982, 13 años después de la fundación de la - fábrica, vino la devaluación del peso y como se maneja un gran porcentaje de piezas de importancia subieron los precios; además, como bajo el poder adquisitivo de la población en general en el país, por lo que disminuyeron las ventas, reduciéndose - la producción; consecuentemente el personal, el cual llegó a - 450 empleados.

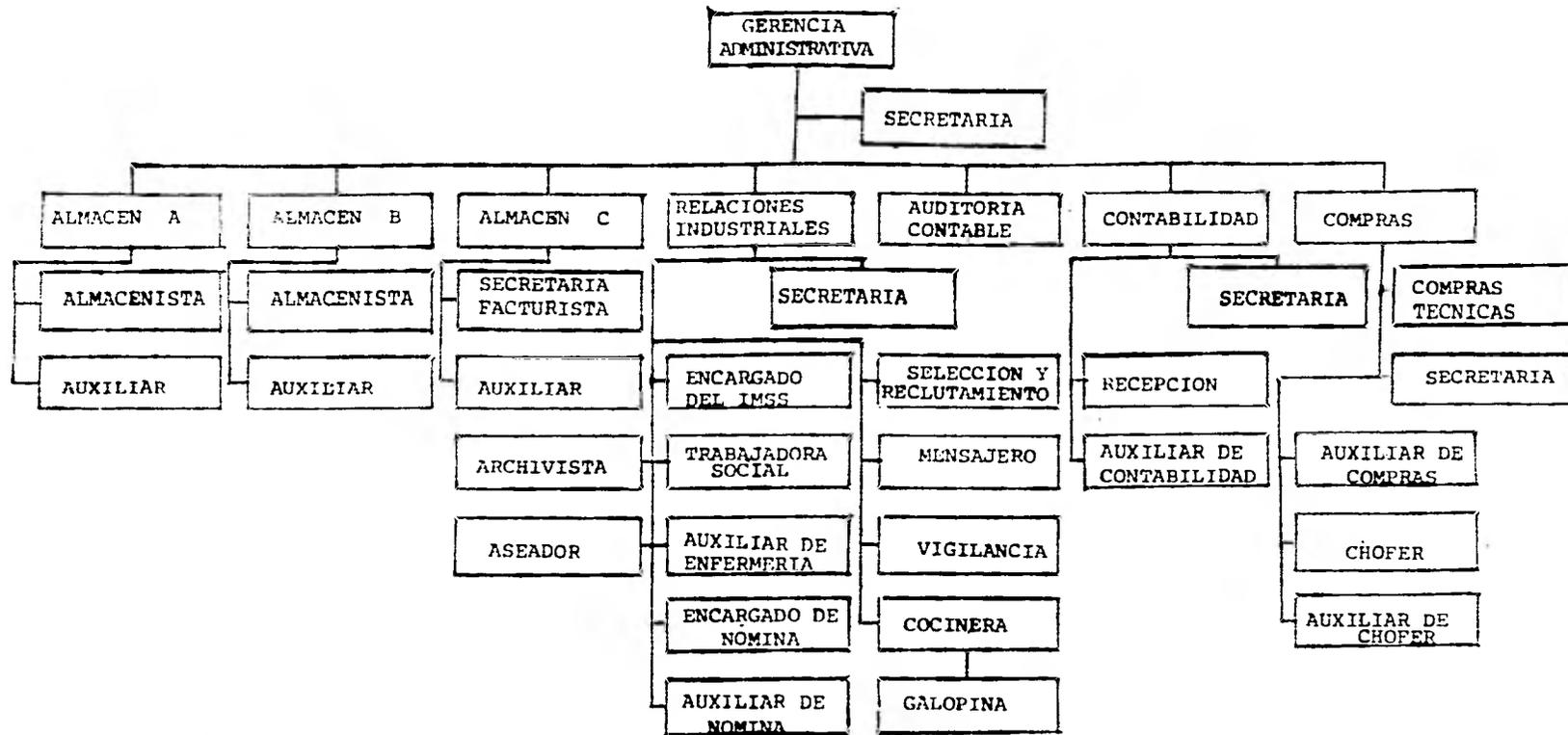
Ultimamente (finales de 1982) le volvió a afectar gravemente los problemas económicos que son a nivel mundial. Ante la inflación y otras devaluaciones del peso, para reponerse, al igual que otras compañías, tuvo un gran despido masivo reduciéndose el personal a aproximadamente 100 en la fábrica en el Estado de México. Teniendo problemas de importación; ante la dificultad de conseguir dólares en el mercado al principio de la nacionalización de la banca, después al continuar la disparidad del dólar; aunque ya no exagerada ante el peso. Estando a la expectativa ante la austeridad del nuevo gobierno como lo está todo el país. Teniendo en cuenta que un punto planteado por el Presidente de la República, es el apoyo y protección al empleo; pero él mismo dijo que seguirán los problemas.

Según la Whaton Econometric Foesting Associates (Pennsylvania) (Revista Expansión Número 355). La inflación en el año de 1982 fue de 90 a 95%; y la de 1983 cederá 50-55% teniendo un promedio al principio de un 70%. Las perspectivas de empleo son casi nulas teniendo un avance de tan sólo 1% y ante los despidos masivos anteriores y el aumento de la población activa porcentualmente en un 4.5% anual, se deja ver, como lo dijo el Presidente el 3 de enero de 1983 será un año muy difícil, lo que afectará directamente a ésta empresa.

En la actualidad la casa matriz cuenta con las siguientes sucursales: En América del Norte: Estados Unidos, en América Latina: México (en el Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Veracruz, Tampico; Tamaulipas, Torreón; Coahuila, Culiacán, Sinaloa, Puebla, Coatzacoalcos; Veracruz), Guatemala

(Exporta de México), Belíce (Exporta de México), El Salvador-Nicaragua, (Exporta de México), Costa Rica; Panamá (Exporta de México), Jamaica; Trinidad; Venezuela; Brasil; Chile; Argentina; Uruguay; Ecuador; Colombia;. En Asia: Japón; Taito; Tokio; Minami-ku; Osaka, Codea, Taiwan, Hong Kong, Vietnam, -- Singapur, Malasia, Filipinas, Tailandia, Comboya, Laos. En -- Medio Oriente: Pakistán, Kuwait, Irán, Líbano, Arabia Saudita, Siria, Oman, Jordania,. En Oceanía: Australia, Nueva Zelan- -- dia, Nueva Guinea, Islas Fiji. En Europa: Suecia, Filandia, - Dinamarca, Holanda, Noruega, Bélgica, Austria, España, Italia, Grecia, Francia, Chipre, Islas Canarias, Ceuta, Inglaterra. - En Africa: Sud-Africa (Exporta de México), Zambia y Kenia.

HAM DE MEXICO S.A.  
ORGANOGRAMA ACTUAL



## HIPOTESIS PLANTEADA EN EL SEMINARIO DE INVESTIGACION

La hipótesis es una proposición que responde a un problema, es decir, es algo que se supone debe de ocurrir o que está ocurriendo y que, por tal motivo, se recurre a la investigación - para que a través de los resultados obtenidos, finalmente pueda aceptarse o rechazarse tal proposición

Una hipótesis está formada por dos tipos de variables: -- una de ellas, es la variable independiente, la cual es la causa o el objetivo de la hipótesis y la otra es la variable dependiente, la cual es el efecto producido por la causa.

Existen tres tipos de hipótesis las cuales son:

- Hipótesis Nula.
- Hipótesis Alternativa.
- Hipótesis de Trabajo (que en éste estudio se tratará como Hipótesis Negativa).

La hipótesis nula es una hipótesis formulada para ser rechazada, ya que por las características que presenta, no corresponde a lo que se quiere comprobar a través de la investigación del problema que se desea resolver, sin embargo debe de ser tomada en consideración.

La hipótesis alternativa sirve para tener una mayor seguridad

en el trabajo y no perder el tiempo en búsquedas inútiles, es conveniente plantearse diferentes hipótesis alternas, como respuesta al mismo problema para que de ésta manera pueda escogerse entre ellas, la que mejor se ajuste a éste. Así como también para determinar el orden en el que deberá de llevarse a cabo su comprobación.

La hipótesis de trabajo es la hipótesis propuesta provisionalmente para la realización de la investigación; en una etapa anterior al lanzamiento de la investigación definitiva.

Para efectos de la presente investigación se ha planteado una hipótesis negativa con sus variables; para que posteriormente que se hayan obtenido los resultados del cuestionario se pueda aceptar o rechazar esta hipótesis que dará la validez requerida a dicha investigación.

A continuación se da la descripción de la hipótesis:

**HIPOTESIS DE TRABAJO (NEGATIVA).** La carencia de Manuales de Organización y Procedimientos, así como del Instructivo Para el Llenado de Formas en el Departamento de Almacén, limita el conocimiento de los procesos y la identificación del empleado con su puesto; impidiendo un eficiente aumento en la productividad.

Las variables concurrentes en ésta hipótesis son:

VARIABLE INDEPENDIENTE (CAUSA). Hay carencia de Manuales de Organización y Procedimientos, así como la del Instructivo-de llenado de formas.

VARIABLE DEPENDIENTE (EFECTO).

- Hay limitación en cuanto al concimiento de los procesos (restricción).
- Hay des-identificación del em---pleado con su puesto.
- Hay Limitación para un eficiente aumento de la productividad (optimización del empleado).



PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ACTIVIDAD		T	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
3.5	Elaboración de las sugerencias	E									
		R							X		
3.6	Discusión de las sugerencias	E									
		R							X		
4	PRESENTACION										
4.1	Elaboración del informe final	E									
		R							X		
4.2	Mecanografía y congruentación	E									
		R							X	X	X
4.3	Presentación al Gerente Administrativo	E									
		R								X	
4.4	Presentación preliminar a la asesora	E									
		R								X	
4.5	Semana Santa	E									
		R									X
4.6	Entrega final a impresión	E									
		R									X

OBSERVACIONES

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

-	ACTIVIDAD	T	AGOSTO	SEP- TIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	A
2.3	Captación de la documentación	E									
		R		X							
2.4	Revisión, complementación y depuración	E									
		R		X	X	X	X	X			
2.5	Huelga de la UNAM.	E									
		R				X	X				
2.6	Captación y Refinamiento de la Inf.	E									
		R				X	X	X			
2.7	Visita al Gerente Admvo. para dudas	E									
		R					X				
2.8	Asueto por navidad y año nuevo	E									
		R					X	X	X	X	X
3	EVALUACION										
3.1	Análisis y evaluación de la Informac.	E									
		R						X			
3.1	Integración de conclusiones preliminar.	E									
		R						X			
3.3	Elaboración de las observaciones	E									
		R						X			
3.4	Discusión de las observaciones	E									
		R						X			

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

## DETERMINACION DEL TIPO DE EMPRESA

En base al criterio de FOGAIN (Fondo de Garantía a la Industria Mediana y Pequeña); vigente a la fecha de hacer ésta - clasificación y considerando que todo lo concerniente a Contabilidad se tomará como material confidencial, simplemente se - especificará el periodo en el cual está comprendido el capital social de ésta empresa sin necesidad de hacer especificaciones pecuniarias.

Teniendo en cuenta la última clasificación, cuyas determinaciones son:

Empresa pequeña de 50 000.00 a 10 000 000.00

Empresa mediana de 10 000.001.00 a 60 000 000.00

Empresa grande 60 000 001.00 en adelante.

Según se investigó, la empresa se encuentra actualmente - comprendida en el rango de:

## EMPRESA GRANDE

Se identificará como empresa NO PRIORITARIA conforme al - Diario Oficial de la Federación del 11 de Septiembre de 1980; - que establece las actividades prioritarias y por eliminación, - ésta se cataloga de ésta manera ya que como es industria relojera no cae dentro de las clasificaciones ahí comprendidas. - (Empresas Básicas, Alimenticias, etc.).

Encontrándose dentro de la zona de desconcentración Territorial de las Actividades Industriales.

III-B

En base al manual para uso de la Pequeña y Mediana Empresa de la Reforma Fiscal la zona determinada para el tipo de salarios mínimos según la Ley vigente a partir del 1º de enero de 1983 es la

70

En conclusión, el estudio está elaborado en una:

EMPRESA GRANDE

Situada en la zona de desconcentración territorial de las actividades industriales.

III B

Y zona salarial

70

## DELIMINACION DEL AREA A ESTUDIAR

Existe en el Area Administrativa 5 departamentos que son:

- CONTABILIDAD
- ALMACENES
- RELACIONES INDUSTRIALES
- COMPRAS
- AUDITORIA INTERNA (CONTABLE).

Planteándose las limitantes o condicionamientos para poder desarrollar el trabajo de:

- Limitación del tiempo; por lo que se restringirá el trabajo a un sólo departamento.
- Manejo de información no confidencial.
- Manejo de números y datos de tipo no pecuniario
- Homogeneidad tanto en las formas como el tipo de trabajo en el departamento a elegir.
- Que sea lo más útil posible tanto a la empresa que, es el fin primordial de éste estudio, (Auditoria administrativa).

## Selección negativa

Con éstos criterios, el Departamento de Contabilidad se elimina al igual que el Departamento de Auditoría Interna (Contable) así mismo como el de Compras. Por el manejo de datos confidenciales.

En el Departamento de Recursos Industriales se encuentra una gran diversidad de actividades de las que saldría un trabajo heterogéneo y sería muy laborioso, llevándose mucho tiempo tan sólo en el levantamiento y procesamiento de datos; y el trabajo sería más útil a la empresa si se hace en otro departamento como Compras, Almacén o Contabilidad.

En el Departamento de Almacén se tienen 3 secciones y cada una no se interrelacionan mucho en cuanto a las formas, flujos y llenado de las mismas lo que resultaría una gran gama de formas diferentes unas de otras según el almacén, requisitos y naturaleza de las formas.

#### Selección positiva.

En el Departamento de Contabilidad, como ahí se maneja una gran información de la empresa sería interesante, además que la información del llenado y flujo de las formas sería de gran utilidad y control en éste departamento.

En Compras se llevan muchas formas y los procesos tanto de los pedimentos de materiales de los diferentes departamentos de la empresa como las cotizaciones, son informaciones de las que se podrían obtener un trabajo bastante útil a la empresa.

Auditoria Interna (Contable).- Como el objetivo de éste estudio es Auditoría Administrativa, simplemente aquí se ligaría la Auditoria Administrativa enfocandola a la Administración Fi

nanciera con lo que se podrían detectar algunas anomalías o -- simples sugerencias. Y como en la empresa ya tienen experiencias en auditoría aunque sea de tipo contable (diferente), ser viría como apoyo en algunos datos con fisonomía administrativa con sus interpretaciones concomitantes, según los casos.

Almacén.- Este departamento se presta mucho para hacer - la aplicación de éste estudio ya que carece de manuales, hay - mucho flujo de formas; mismas que se llenan guiándose por su - experiencia en el área pero sin tener un instructivo y son pocas las personas (13) en el departamento lo que agilizaría el levantamiento de la información.

Relaciones Industriales.- Aquí se tienen una multiplicidad de funciones; con lo que se obtendría un trabajo muy interesante y variado en cuanto a sus diferentes tipos de trabajo - pudiéndose elaborar diferentes manuales de procedimientos.

En conclusión, el departamento que tiene desventajas infmas y que se apega más tanto al tipo de trabajo como al tiempo disponible así como el que ofrece más utilidad a la empresa es el departamento de Almacén con sus 3 secciones contando con un personal de 13 personas en total al tiempo de elegir el área - a estudiar.



CAPITULO II

EXAMEN

## OBJETIVO Y PLANTEAMIENTO DEL CUESTIONARIO PILOTO

**INTRODUCCION.-** En la entrevista preliminar y primer visita a la empresa, se detectaron algunas preguntas y factibles sugerencias, y para aplicar una muestra representativa, se hicieron las siguientes preguntas, todas acompañadas con una finalidad, que es la que a continuación se expondrá por-detallado en cada una de ellas.

### EXPLICACION DE LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO.

En todo cuestionario, para seguir la técnica del RAPORT, CIMA y CIERRE, se tiene en primer lugar el nombre de la Universidad, en segundo lugar, el nombre de la materia. Como subtítulo "CUESTIONARIO", y como el Report propiamente dicho, o sea, para adentrar al entrevistado, una explicación rápida de qué se refiere el cuestionario y que se pretende obtener de él; el pedimento que sea veraz y la confianza de que toda la información que proporcione será tratada en forma confidencial para que pueda explayarse sin reservas. Además que esta introducción siempre irá acompañada de palabras habladas según sea el caso para hacer sentir al entrevistado en confianza.

Al principio del cuestionario, se pretenderá situar al-

entrevistado organigrámicamente y su capacitación o adiestramiento. En medio, sus prestaciones y sus actividades generales; así como algunas para comprobar la hipótesis. Al final, ya que está adentrado en el cuestionario, se aplicarán las -- preguntas acerca de las sugerencias, el móvil principal de este cuestionario. El Cierre se hará en forma verbal según sea el caso.

#### DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Este cuestionario esta aplicado a una muestra representativa de 3 personas de un universo de 13 en el Departamento de Almacén. Las cuales se eligieron 1 de cada sección de los almacenes (A, B y C). Teniendo en cuenta aquellos en los que se tengan más confianza y antigüedad, para que el cuestiona--rio no fuere a resultar falceado, sezgante. Y en algunas preguntas que ~~su~~giere alguna duda o incomprensión se pudiere redondear dada la experiencia de los entrevistados en el departamento. Se llevará un control del mismo en forma verbal, según sea el caso.

## PREGUNTAS Y OBJETIVOS

1.- ¿Qué puesto ocupa?.- Está orientado a situar el empleado organigrámicamente por medio del nombre de su puesto.

2.- ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?.- Al juntar todos los cuestionarios según información obtenida, se podrá saber quien es el jefe de quién y además, si en el otro cuestionario, (el del subordinado) lo reconoce como jefe o hay disparidad o falta de identificación del empleado con su jefe inmediato.

3.- ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto actual?.- En esta pregunta se dirige a obtener información acerca de la rotación interna del personal, con lo que podrá ver un promedio de ascenso según probabilidad, teniendo en cuenta las probabilidades y tiempos para los ascensos.

4.- ¿Ha estado trabajando en alguna otra empresa?.- Con esta pregunta se ve si el personal con que se cuenta tuvo alguna experiencia en otras empresas.

5.- ¿En cuál?.- La pregunta está dirigida a saber si el empleado ha trabajado anteriormente en el mismo ramo o cambio a otro tipo de empresa, ya que puede traer alguna experiencia de otras empresas que puede ser útil. En caso de que la pregunta anterior sea afirmativa.

6.- ¿Cuál fue su último puesto en la otra empresa?.- Se ve con esta pregunta la iniciativa, experiencia que haya tenido en la otra empresa, en caso de ser afirmativa la 4).

7.- ¿Por qué medio se enteró de que se necesitaban un empleado en esta empresa?.- Está orientada a saber cual es el medio con mayor frecuencia se recluta al personal. (en el caso de almacenes aunque haya pasado por otros puestos)

8.- ¿Cuáles fueron los requisitos que se le exigieron para poder trabajar en esta empresa?.- Aquí entran las políticas de la empresa, según las condiciones y fecha con las que se haya reclutado al empleado en cuestión y ver las generales.

9.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?.- Se dirige a obtener información acerca de las políticas de reclutamiento y si es una persona con cultura, esta pregunta se tratará primero con estudios formales en sus 6 niveles (bachiller y vocacional se toman como un mismo nivel) y el inciso séptimo sus estudios técnicos.

10.- ¿Por cuanto tiempo há estado trabajando en esta empresa?.- Su objetivo es ver la experiencia que ha tenido en la empresa ya que es directamente proporcional el tiempo de estancia con la experiencia en la empresa.

11.- ¿Ha estado trabajando en otros puestos dentro de la empresa?.- (por más de 6 meses).- Ver la experiencia que haya tenido en otros puestos, si entró directamente al puesto que tiene. Se hace la aclaración (por más de 6 meses) no restringido, sino por si alguna vez ha estado supliendo a al quien por corto tiempo o no es meritorio mencionar algún pues to dado el corto tiempo que haya estado en él.

12.- ¿Cuáles han sido los puestos?.- Es una de las preguntas que van ligadas a otras por lo que se continuará con ésta sólo en caso de que la anterior sea afirmativa; y se enunciarán en lista cronológica los puestos que haya pasado el empleado. Es para ver en porcentajes, que puestos han necesitado pasar según condiciones individuales hasta el puesto actual.

13.- ¿Durante cuánto tiempo?.- Esta pregunta va aparejada y cruzada con la número 3, 11 y 12, para saber el tiempo-promedio de rotación interna del personal dentro de este departamento.

14.- ¿Le gustaría trabajar en otros puestos dentro de la empresa?.- Es para ver su automotivación o aspiraciones dentro de la empresa y si está a gusto en su puesto. (Se debe tener en cuenta la diferencia de: 'a gusto' y conformismo que no es -

lo mismo).

15.- ¿En que puesto le gustarfa trabajar?.- Se dirige a obtener informaci6n acerca de las pretenciones del personal a los puestos, sus aspiraciones de progresar y hacia donde, - por porcentaje, cual es el o los puestos mäs codiciados.

16.- ¿Se siente capacitado para desempeñarlo?.- Esta -- pregunta va junto con la anterior ya que no es lo mismo aspirar a un puesto simplemente que ya sentirse capacitado para poder desempeñarlo.

17.- Diga en forma general ¿Qué actividades realiza durante su trabajo?.- En esta pregunta se procurará ver sus ocupaciones mäs generales así como su identificaci6n con sus actividades, concernientes directamente con su puesto, teniendo como objetivo principal la elaboraci6n del análisis de puestos.

18.- ¿Tiene personal a su mando?.- Es la parte contraria de la pregunta de su jefe inmediato. Con la cual se podrá elaborar el organograma según nombre de los puestos, secci6n, jefes y subordinados en caso de que los haya.

19.- ¿Cuántos?.- Que cantidad de personas tiene a su mando en caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, es pa

ra elaborar el organograma aquí en forma descendente.

20.- ¿Qué puestos?.- Será el nombre específico de los - puestos subordinados al jefe en cuestión, en caso de que sea afirmativa la pregunta 19.

21.- ¿De que manera les dá las órdenes?.- Por porcenta- je se pretende ver que tipo de comunicación es más habitual- ya que según entre más altos sean los puestos se usa más la- forma escrita ya que es la que se puede constatar posterior- mente, pero en casos de puestos inferiores casi no tiene ca- so éste tipo de comunicación.

22.- ¿Le dan órdenes otras personas, dentro de la empre- sa, aparte de su jefe inmediato?.- Se dirige a detectar la- duplicidad de mando.

23.- ¿En que forma recibe las órdenes?.- Es la parte -- contraria a la pregunta 21, y se podrá curzar según informa- ción obtenida.

24.- ¿Reporta a alguien de sus actividades? (puesto).- - Ver sus actividades son controladas y si él mismo hace el in- forme.

25.- ¿A quién reporta sus actividades?(puesto).- Se di- rige a obtener información acerca de quien controla las actiu

vidades, o bien simplemente, a quien se le hace el informe - de sus actividades, si es su jefe inmediato u otra persona.

26.- ¿En que forma hace el reporte de sus actividades?.- Para evitar deficiencia en la comunicación o información, en el departamento se debe hacer el reporte y a veces según las características del informe, deberá ser escrito, ya que en forma verbal no hay constancia posterior. Por lo que se dirige a obtener información acerca de la forma de reportes - que más se usa.

27.- ¿Cada cuando hace el reporte de sus actividades?.- Ver la frecuencia de hacer los reportes según políticas, - costumbres o necesidades del reporte o puesto, ya que a más tiempo se debe hacer más concreto, pero se puede perder información.

28.- ¿Supervisa alguien su trabajo?.- Para ver si hay control sobre el personal. Aparte del reporte si es que lo hace.

29.- ¿Quién lo supervisa?.- El objetivo es saber el - puesto de la persona que supervisa a ese empleado, si es su jefe inmediato u otra persona.

30.- ¿Al entrar a trabajar a la empresa se le indicó la

manera de como llevar a cabo su trabajo?.- A todos los recién ingresados a una empresa, se le da por lo menos una orientación de cual es el sistema y sus obligaciones en el trabajo. Por lo que aquí se dirige a ver si se le dieron indicaciones para adentrarlo en su trabajo.

31.- ¿De que manera se le indicó?.- Esta pregunta es fundamental, ya que de aquí se desprenden las formas de adentrar al empleado en su trabajo, si simplemente se le hace en forma verbal y todo lo demás lo va aprendiendo en la práctica o ya tiene manuales de procedimientos, de bienvenida. (parte fundamental de la hipótesis.)

32.- ¿Cuando tiene alguna duda sobre su trabajo, de que manera la resuelve?.- En esta pregunta junto con la anterior se verá si tienen manuales o guías o si siempre tienen que andar preguntando y en ese caso, a quién le preguntarían. (parte de la hipótesis a comprobar.)

33.- ¿A su juicio cual cree usted que es el principal objetivo de su trabajo?.- Su objetivo es ver el móvil (o causas) del porque está trabajando si es personal exclusivamente o está identificado con la empresa, que sienta suyo el puesto y los objetivos de la empresa sean comunes al de él.

34.- ¿Cuando usted hace bien su trabajo, se le reconoce de alguna manera?.- El objetivo de esta pregunta es ver si se les reconoce y toma en cuenta a los trabajadores.

35.- ¿De que manera se le reconoce su trabajo?.- En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, esta encaminada a ver en que forma se le toma en cuenta al trabajador.

36.- ¿De que manera le gustaría que se le reconociera su trabajo?.- Se deja abierta esta pregunta, pero en base a la anterior se podrá contestar por el entrevistado la forma que le gustaría se le tomara en cuenta, de ahí sobre porcentaje se podrá saber que es lo que incentiva más a la gente de este nivel.

37.- ¿Qué tipo de incentivos y/o prestaciones le otorga la empresa?.- A continuación se enunciarán 5 opciones a escoger por el entrevistado orientadas a saber que servicios o prestaciones disponen, teniendo en cuenta su situación orgánica dentro de la empresa y las de la ley.

38.- ¿Utiliza uniforme dentro de la empresa?.- En la visita preliminar, se vió que, todos los empleados lo utilizan para cuidar su ropa y ser homogéneos, por lo que se originó esta pregunta.

39.- ¿Le dá la empresa el uniforme?.- En base a la respuesta anterior, si fue positiva, ver si le es proporcionado el uniforme o ellos lo tienen que comprar, que vendría siendo una prestación.

40.- ¿Qué tan seguido le dá la empresa el uniforme?.- Con el uso cotidiano, todo tiende a desgastarse, por lo que el objetivo de esta pregunta es ver si es continua la forma en que les entregan el uniforme ya que influye en la presentación del personal.

41.- ¿Se le practican exámenes médicos?.- Esta pregunta es para ver el control médico que se tiene con el personal para que esté en condiciones de desempeñar sus funciones en forma óptima, así como para cuidar el demás personal de algún factible contagio.

42.- ¿Qué tan seguido se le practican los exámenes médicos?.- Es para ver la frecuencia con que se examina el personal, para poder detectar alguna enfermedad a tiempo y poder evitar que progrese.

43.- ¿En donde se le practican los exámenes médicos?.- El objetivo es ver si se les practica en la empresa los exámenes médicos o el personal se tiene que desplazar fuera de la empresa, por lo que se dan 4 opciones (una de ellas -

abierta).

44.- ¿Cuántan dentro de la empresa con servicios médicos de emergencia?.- Teniendo en cuenta el producto que fabrican y los materiales y herramientas que manejan siempre están expuestos a accidentes de trabajo, por lo que se necesita siempre de servicios médicos aunque simplemente sean los indispensables.

45.- ¿Tienen ustedes tolerancia para llegar a su trabajo? Ver si hay control de puntualidad.

46.- ¿Cuánto tiempo tienen ustedes de tolerancia para llegar a su trabajo?.- Se dan 4 opciones para saber si hay poca o mucha holgura para llegar a su trabajo, si es muy corto el lapso de llegada, (menos de 5 minutos), normal o conveniente desde 5 a 15 minutos o si es mayor, en la cuarta opción, se pide que especifiquen que tanto.

47.- ¿Cuánto acumulan varios retardos, como se les mencionan?.- Ver los medios de control y sanción o castigo para tratar de evitar o corregir las faltas al respecto.

48.- ¿Trabaja usted horas extras?.- Esta pregunta es como introducción a la posterior, para saber si hay mucho trabajo y como se distribuyen en las horas extras.

49.- ¿Aproximadamente cuantas horas extras trabaja a la semana?.- Es para ver que tanto tiempo se le pide al trabajador que labore dentro de la empresa a parte de su horario formal.

50.- ¿Les proporciona la empresa transporte para llegar a su trabajo?.- Ya que la empresa está en la zona industrial, a muchos empleados les queda retirado y con la idea de que lleguen a tiempo y dados los múltiples problemas del servicio público si se les brinda este servicio. En pláticas se tratará de ver si les es necesario según los puntos de vista diferentes de cada entrevistado.

51.- ¿Le son proporcionados los alimentos dentro de la empresa?.- Este servicio es primordial en una empresa de este tamaño, ya que se debe cuidar la higiene y balance dietético del personal, así como un lugar específico para que apaciblemente se puedan tomar los alimentos.

52.- ¿Cuánto tiempo tienen para tomar sus alimentos?.- - Teniendo en cuenta que es tomado este tiempo para dispersarse de sus actividades y descanso, ver si es poco el tiempo, suficiente o demasiado, lo cual redonda directamente en la productividad, si no descansaron lo suficiente o se les da demasiado tiempo.

53.- ¿En su trabajo se le da algún tiempo para descansar; aparte del disponible para tomar sus alimentos?.- Según la intensidad de trabajo, si disponen de tiempo o para esparcimiento.

54.- ¿Cuánto tiempo le dan para descansar?.- En caso de que la pregunta anterior sea positiva, si el tiempo es mucho, suficiente o demasiado, esto es casi subjetivo y en relación o lo arduo que sea el trabajo.

55.- ¿Necesita el tiempo para descansar?.- Con relación a lo cansado o necesario que sea el trabajo, aquí se le pregunta directamente tratando de ver en su reacción, la verdad no simplemente una respuesta falceada, lo que se corroboró -- por el expresionismo de los entrevistados (observación directa) y al ver lo arduo de su trabajo.

56.- ¿Cuando ha estado trabajando en esta empresa, le han dado cursos de capacitación o adiestramiento?.- El objetivo es ver si se le va cultivando y adentrando al ambiente de trabajo al personal para que sea más eficiente y pueda desempeñar mejor su trabajo.

57.- ¿Qué cursos ha tomado?.- Para saber si son referentes a las necesidades que tiene actualmente por su trabajo en almacenes.

58.- ¿Cuándo los tomó?.- Teniendo en cuenta que con el tiempo las cosas se van olvidando y además para ver con que frecuencia son impartidos esos cursos.

59.- ¿Dónde los tomó?.- Si la empresa cuenta con instalaciones para impartir cursos o si el personal tiene que desplazarse fuera de la empresa, lo que ocasiona pérdida de tiempo y dinero, pero teniendo en cuenta el tipo y características o necesidades del curso.

60.- ¿Le fueron de utilidad los cursos que tomó?.- Hé aquí la trascendencia del curso, el objetivo es que pueda y aplique en su trabajo los conocimientos o destreza que haya adquirido.

61.- ¿Los ha aplicado?.- Esta pregunta es complemento o control de la anterior, que efectivamente sirvan los cursos al tipo de trabajo que actualmente tiene o este dirigidos a la superación del individuo en su trabajo.

62.- ¿Por parte de quién los tomó?.- Se da opción a tres alternativas para saber si es por su propia iniciativa, si la empresa los proporciona o bien, si el sindicato (en caso de que este afiliado a alguno), les ayuda en su superación.

63.- ¿Le gustaría tomar algún curso de capacitación o --

adiestramiento?.- Para saber si les motiva superarse en el trabajo, o se sienten satisfechos con lo que saben, o simplemente ya no les interesa lo demás, lo que hay que saber diferenciar al levantar las encuestas. Esta pregunta va de introducción a la posterior.

64.- ¿Qué cursos le gustaría tomar?.- Esta pregunta es fundamental para sugerencias ya que será lo que en mayor porcentaje les interese a los encuestados.

65.- ¿Se encuentra afiliado a algún sindicato?.- Esta pregunta son de las que se llaman de tipo relleno; como información. Teniendo en cuenta que el Departamento de Almacenes es de tipo de confianza principalmente al nivel jefatura, por lo que debe estar desligada del sindicato, lo que se pretende verificar.

66.- ¿A cual sindicato?.- En dado caso que la pregunta anterior sea afirmativa, como información complementaria será saber el nombre del sindicato.

67.- ¿Es substituido el empleado que falta o está de vacaciones?.- Es para ver que tan indispensables son los empleados dependiendo de su puesto, por lo que se hace abierta no en específico al empleado entrevistado, el cual podrá dar su-

opinión sin necesidad que él mismo haya sido suplido o haya -  
suplido.

68.- ¿De que manera es substituido?.- Es para ver la - -  
forma o medios que se valen para suplir a un empleado ausente  
que pueda ser necesario no precisamente indispensable. Se -  
anuncian 5 alternativas; una de ella abierta.

69.- ¿Tiene usted suficiente espacio para realizar su tra-  
bajo?.- Esta pregunta irá acompañada con observación directa,  
ya que puede estar incomoda la persona entrevistada, según su  
tipo de trabajo.

70.- ¿Existe algún tipo de aseo o reparación en su área -  
de trabajo?.- Es para detectar el tipo de mantenimiento que  
se le da a las instalaciones de la fábrica, ya que en la en-  
trevista preliminar, se detectaron algunas faltas de manteni-  
miento en general, en los prados, baños, etc; por lo que sur-  
gió esta pregunta. Como objetivo es detectar fallas en este-  
renglón.

71.- ¿Qué tan seguido se lleva a cabo el aseo o repara- -  
ción?.- Según las deficiencias detectadas, el objetivo de és-  
ta pregunta es ver la frecuencia con que se lleva a cabo éste  
tipo de conservación al mantener en buen estado las instala-  
ciones.

72.- ¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo?.- Como es empresa grande, de prestigio con bastantes empleados, debe tener su departamento especial para este tipo de aseo o reparación, lo que se verá quién o quiénes son los que lo hacen y para poder detectar sugerencias en ese renglón.

73.- ¿En que área o departamento cree usted que hace falta aseo o reparación?.- Está originada a detectar en sugerencias (parte cima del cuestionario), las anomalías factibles dentro de toda la empresa de tipo instalaciones ya que como conviven dentro de ella pueden opinar al respecto.

74.- ¿De que tipo?.- Se dan a continuación 4 alternativas, una de ellas abiertas con el objetivo de saber que deficiencias de este tipo (aseo o reparación), se encuentran dentro de la empresa.

75.- ¿Há presentado usted sugerencias u observaciones de como realizar mejor su trabajo o beneficios a la empresa?.- Ver si el entrevistado tiene iniciativa propia y si la enfoca a mejorar su ambiente en el trabajo, así como de introducción a la siguiente pregunta.

76.- ¿Han sido tomadas en cuenta sus sugerencias u observaciones?.- Si la empresa toma en cuenta al trabajador no simplemente como tal sino como persona con iniciativa que en

un momento dado puede servir para mejorar su trabajo o ambiente, aprovechando ese tipo de sugerencias o simplemente darle una satisfacción del porqué no se llevan a cabo, ya que no siempre son aplicables esas sugerencias.

77.- ¿Participa con sus compañeros o jefes en alguna actividad de distracción fuera de la empresa? (fuera del horario de trabajo). En la visita preliminar, se observó un espacio destinado a actividades deportivas, por lo que se verá con esta pregunta si se utilizan, además de ver que relaciones informales hay o si se promueben dentro de la empresa, para desligarse del cotidiano ambiente de trabajo.

78.- ¿En que actividades?.- Ver por porcentajes, la actividad informal más predominante entre el personal de este departamento. Además de las otras secundarias para en sugerencias si no es muy tomado en cuenta esas actividades, tratar de complementarlas ya que propician el compañerismo y redundan directamente en la productividad al trabajar en un ambiente grato, con más gusto.

79.- ¿Tiene usted alguna sugerencia u observación que hacer al respecto de la empresa?.- Esta pregunta es como final o cierre del cuestionario, y teniendo en cuenta que es de tipo anónimo, se le pide opine al respecto de la em--

presa sobre algunas deficiencias, sugerencias u observaciones con tema abierto mediante conducción, lo que servirá posteriormente en sugerencias de este trabajo, al evaluar los puntos - obtenidos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
SEMINARIO DE INVESTIGACION

## CUESTIONARIO

LA INFORMACION QUE SE LE PIDE A CONTINUACION, ESTA ELABORADA CON FINES EXCLUSIVAMENTE EDUCATIVOS PARA PODER PRESENTAR LA MATERIA DE SEMINARIO DE INVESTIGACION DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION. DICHA INFORMACION SERA TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL Y SERA DE GRAN UTILIDAD; POR LO QUE SE LE PIDE LA CONTESTE LO MAS REAL POSIBLE.

- 1.- ¿QUE PUESTO OCUPA? \_\_\_\_\_
- 2.- ¿QUE PUESTO OCUPA SU JEEE INMEDIATO? \_\_\_\_\_
- 3.- ¿CUANTO TIEMPO TIENE EN SU PUESTO ACTUAL? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿HA ESTADO TRABAJANDO EN ALGUNA OTRA EMPRESA?  
( ) SI ( ) NO  
PASAR A LA 7
- 5.- ¿EN CUAL? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿CUAL FUE SU ULTIMO PUESTO EN LA OTRA EMPRESA? \_\_\_\_\_
- 7.- ¿POR QUE MEDIO SE ENTERO DE QUE SE NECESITABA UN EMPLEADO EN ESTA EMPRESA?  
( ) POR MEDIO DEL SINDICATO  
( ) POR MEDIO DE AMIGOS  
( ) POR MEDIO DE FAMILIARES  
( ) POR MEDIO DE ANUNCIOS EN EL PERIODICO  
( ) POR ALGUN EMPLEADO DE LA EMPRESA  
( ) POR AGENCIA DE COLOCACION  
( ) OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 8.- ¿CUALES FUERON LOS REQUISITOS QUE SE LE EXIGIERON PARA PODER TRABAJAR EN ESTA EMPRESA?  
( ) PERTENECER AL SINDICATO  
( ) EDAD  
( ) SEXO  
( ) CARTAS DE RECOMENDACION \_\_\_\_\_  
( ) ESCOLARIDAD MINIMA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
( ) ESTUDIOS ESPECIALES: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
( ) OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 9.- ¿CUAL ES SU GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS? (TERMINADOS)  
( ) NINGUNO  
( ) PRIMARIA \_\_\_\_\_  
( ) SECUNDARIA \_\_\_\_\_  
( ) BACHILLER O VOCACIONAL \_\_\_\_\_  
( ) PROFESIONAL  
( ) ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
( ) OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

- 10.-¿POR CUANTO TIEMPO HA ESTADO TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?  
\_\_\_\_\_
- 11.-¿HA ESTADO TRABAJANDO EN ALGUN OTRO PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?  
(POR MAS DE 6 MESES)  
( ) SI ( ) NO  
PASA A LA 14
- 12.- ¿CUALES HAN SIDO LOS PUESTOS? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13.-¿DURANTE CUANTO TIEMPO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14.-¿LE GUSTARIA TRABAJAR EN OTROS PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?  
( ) SI ( ) NO  
PASA A LA 17
- 15.-¿EN QUE PUESTO LE GUSTARIA TRABAJAR? \_\_\_\_\_
- 16.-¿SE SIENTE CAPACITADO PARA DESEMPEÑARLO?  
( ) SI ( ) NO
- 17.- DIGA EN FORMA GENERAL: ¿QUE ACTIVIDADES REALIZA DURANTE SU TRABAJO?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 18.-¿TIENE PERSONAL A SU MANDO?  
( ) SI ( ) NO  
PASA A LA 22
- 19.-¿CUANTOS? \_\_\_\_\_
- 20.-¿QUE PUESTOS? \_\_\_\_\_
- 21.-¿DE QUE MANERA LES DA LAS ORDENES?  
( ) VERBAL  
( ) ESCRITA
- 22.-¿LE DAN ORDENES OTRAS PERSONAS, DENTRO DE LA EMPRESA, APARTE DE SU JEFE INMEDIATO?  
( ) SI ( ) NO
- 23.-¿EN QUE FORMA RECIBE LAS ORDENES?  
( ) VERBAL  
( ) ESCRITA
- 24.-¿REPORTA A ALGUIEN DE SUS ACTIVIDADES?  
( ) SI ( ) NO  
PASA A LA 28
- 25.-¿A QUIEN REPORTA SUS ACTIVIDADES? (PUESTO) \_\_\_\_\_
- 26.-¿EN QUE FORMA HACE EL REPORTE DE SUS ACTIVIDADES?  
( ) VERBAL  
( ) ESCRITA
- 27.-¿CADA CUANDO HACE EL REPORTE DE SUS ACTIVIDADES?  
( ) DIARIO  
( ) SEMANALMENTE  
( ) MENSUALMENTE  
( ) ANUALMENTE  
( ) OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

28.-¿SUPERVISA ALGUIEN SU TRABAJO?

( ) SI

( ) NO

PASA A LA 30

29.-¿QUIEN LO SUPERVISA? (PUESTO) \_\_\_\_\_

30.-¿AL ENTRAR A TRABAJAR A LA EMPRESA SE LE INDICO LA MANERA DE COMO LLEVAR A CABO SU TRABAJO?

( ) SI

( ) NO

PASAR A LA 32

31.-¿DE QUE MANERA SE LE INDICO?

( ) VERBAL

( ) ESCRITA

32.-¿CUANDO TIENE ALGUNA DUDA SOBRE SU TRABAJO, DE QUE MANERA LA RESUELVE ?

( ) PREGUNTANDO A SUS COMPAÑEROS

( ) PREGUNTANDO A SU JEFE INMEDIATO

( ) CONSULTANDO ALGUN MANUAL O GUIA DE TRABAJO

( ) OTRA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

33.-¿A SU JUICIO, CUAL CREE USTED QUE ES EL PRINCIPAL OBJETIVO DE SU TRABAJO?

\_\_\_\_\_

34.-¿CUANDO USTED HACE BIEN SU TRABAJO, SE LE RECONOCE DE ALGUNA MANERA?

( ) SI

( ) NO

PASAR A LA 36

35.-¿DE QUE MANERA SE LE RECONOCE SU TRABAJO?

( ) INCENTIVOS EN EFECTIVO

( ) FELICITACIONES

( ) CON MAYOR CONFIANZA

( ) MAS PRESTACIONES

( ) OTRA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

36.-¿DE QUE MANERA LE GUSTARIA QUE SE LE RECONOCIERA SU TRABAJO?

\_\_\_\_\_

37.-¿QUE TIPO DE INCENTIVOS Y / O PRESTACIONES LE OTORGA LA EMPRESA?

( ) DINERO O PREMIOS POR LLEGAR TEMPRANO

( ) DINERO O PREMIOS POR NO FALTAR

( ) AYUDAS PARA AUTO O CASA

( ) AFILIADO A TIENDAS DE DESCUENTO

( ) OTRAS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

38.-¿UTILIZA UNIFORME DENTRO DE LA EMPRESA?

( ) SI

( ) NO

PASA A LA 41

39.-¿LE DA LA EMPRESA EL UNIFORME?

( ) SI

( ) NO

PASAR A LA 41

40.-¿QUE TAN SEGUIDO LE DA LA EMPRESA EL UNIFORME?

( ) UNA VEZ AL AÑO

( ) DOS VECES AL AÑO

( ) TRES O MAS VECES AL AÑO

- 41.-¿SE LE PRACTICAN EXAMENES MEDICOS?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 44
- 42.-¿QUE TAN SEGUIDO SE LE PRACTICAN LOS EXAMENES MEDICOS?  
 TRIMESTRALMENTE  
 SEMESTRALMENTE  
 ANUALMENTE  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 43.-¿EN DONDE SE LE PRACTICAN LOS EXAMENES MEDICOS?  
 DENTRO DE LA EMPRESA  
 CLINICA PARTICULAR  
 SEGURO  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 44.-¿CUENTAN DENTRO DE LA EMPRESA CON SERVICIOS MEDICOS DE EMERGENCIA?  
 SI  NO
- 45.-¿TIENEN USTEDES TOLERANCIA PARA LLEGAR A SU TRABAJO?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 47
- 46.-¿CUANTO TIEMPO TIENEN USTEDES DE TOLERANCIA PARA LLEGAR A SU TRABAJO?  
 HASTA 5 MINUTOS  
 HASTA 10 MINUTOS  
 HASTA 15 MINUTOS  
 MAS, ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 47.-¿CUANDO ACUMULAN VARIOS RETARDOS, COMO SE LES SANCIONAN?  
 LLAMADA DE ATENCION  
 DESCUENTO DE SUELDO  
 OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 48.-¿TRABAJA USTED HORAS EXTRAS?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 50
- 49.-APROXIMADAMENTE CUANTAS HORAS EXTRAS TRABAJA A LA SEMANA?  
 DE 1 A 3 HORAS  
 DE 4 A 6 HORAS  
 DE 7 A 9 HORAS  
 MAS DE 10 HORAS
- 50.-¿LES PROPORCIONA LA EMPRESA TRANSPORTE PARA LLEGAR A SU TRABAJO?  
 SI  NO
- 51.-¿LE SON PROPORCIONADOS LOS ALIMENTOS DENTRO DE LA EMPRESA?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 53
- 52.-¿CUANTO TIEMPO TIENEN PARA TOMAR SUS ALIMENTOS?  
 30 MINUTOS  
 HASTA UNA HORA  
 MAS DE UNA HORA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 53.-¿EN SU TRABAJO SE LE DA ALGUN TIEMPO PARA DESCANSAR: APARTE DEL DISPONIBLE PARA TOMAR SUS ALIMENTOS?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 55
- 54.-¿CUANTO TIEMPO LE DAN PARA DESCANSAR?  
 MENOS DE 10 MINUTOS  
 DE 11 A 15 MINUTOS (SIGUE)

( ) MAS, ESPECIFIQUE (SI SON INTERVALOS, INDIQUE)

55.-¿NECESITA EL TIEMPO PARA DESCANSAR?

( ) SI

( ) NO

56.-¿CUANDO HA ESTADO TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA, LE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO?

( ) SI

( ) NO

PASAR A LA 63

57.-¿QUE CURSOS HA TOMADO?

58.-¿CUANDO LOS TOMO?

59.-¿DONDE LOS TOMO?

60.-¿LE FUERON DE UTILIDAD LOS CURSOS QUE TOMO?

( ) SI

( ) NO

61.-¿LOS HA APLICADO? ( ) SI

( ) NO

62.-¿POR PARTE DE QUIEN LOS TOMO?

( ) POR SU PROPIA CUENTA

( ) POR PARTE DE LA EMPRESA

( ) POR PARTE DEL SINDICATO

63.-¿LE GUSTARIA TOMAR ALGUN CURSO DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO?

( ) SI

( ) NO

64.-¿QUE CURSOS LE GUSTARIA TOMAR?

65.-¿SE ENCUENTRA AFILIADO A ALGUN SINDICATO?

( ) SI

( ) NO

PASA A LA 68

66.-¿A CUAL SINDICATO?

67.-¿ES SUBSTITUIDO EL EMPLEADO QUE FALTA O ESTA DE VACACIONES?

( ) SI

( ) NO

68.-¿DE QUE MANERA ES SUBSTITUIDO?

( ) LO NOMBRA EL JEFE INMEDIATO

( ) YA ESTA PREDISPUERTO PARA ESE PUESTO

( ) EXISTE ALGUN "COMODIN"

( ) LO NOMBRA EL SINDICATO

( ) OTRO: ESPECIFIQUE

69.-¿TIENE USTED SUFICIENTE ESPACIO PARA REALIZAR SU TRABAJO?

( ) SI

( ) NO

70.-¿EXISTE ALGUN TIPO DE ASEO O REPARACION EN SU AREA DE TRABAJO?

( ) SI

( ) NO

71.-¿QUE TAN SEGUIDO SE LLEVA A CABO EL ASEO O REPARACION?

( ) DIARIO

( ) SEMANALMENTE

( ) MENSUALMENTE

( ) OTRO: ESPECIFIQUE

72.-¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE LLEVARLO A CABO? (PUESTO)

73.-¿EN QUE AREA O DEPARTAMENTO CREE USTED QUE HACE FALTA ASEO O RE--  
PARACION?

74.-¿DE QUE TIPO?

- ( ) LIMPIEZA
- ( ) REPARACION
- ( ) REPOSICION
- ( ) OTRO: ESPECIFIQUE

75.-¿HA PRESENTADO USTED SUGERENCIAS U OBSERVACIONES DE COMO REALIZAR  
MEJOR SU TRABAJO O BENEFICIOS A LA EMPRESA?

- ( ) SI
- ( ) NO

76.-¿HA SIDO TOMADAS EN CUENTA SUS SUGERENCIAS U OBSERVACIONES?

- ( ) SI
- ( ) NO

77.-¿PARTICIPACION CON SUS COMPAÑEROS O JEFES EN ALGUNA ACTIVIDAD DE  
DISTRACCION FUERA DE LA EMPRESA? (FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO)

- ( ) SI
- ( ) NO

78.-¿EN QUE ACTIVIDADES?

79.-¿TIENE USTED ALGUNA SUGERENCIA U OBSERVACION QUE HACER AL RESPECTO  
DE LA EMPRESA?

---

---

---

---

## TABULACION DEL CUESTIONARIO

## PILOTO

1. ¿Qué puesto ocupa?

A- Jefe del almacén de material de consumo (A).

B- Jefe del almacén de ensamble (B).

C- Supervisor del almacén de relojes de pared y mesa (C).

2. ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?

(3) Gerente Administrativo.

3. ¿Cuanto tiempo tiene en su puesto actual?

(1) Un año

4. ¿Ha trabajado en alguna otra empresa?

(2) Si

(1) No

5. ¿En cual?

(1) -Calzado Delta

(1) -Iton Forjas Manufacturer.

6. ¿Cual fue su último puesto en la otra empresa?

(1) -Comprador

(1) -Inspector B.

7. ¿Por qué medio se enteró de que se necesitaba un empleado en ésta empresa?

- (3) Por medio del sindicato.
- ( ) Por medio de amigos
- ( ) Por medio de familiares
- ( ) Por medio de anuncios en el periódico
- ( ) Por algún empleado de la empresa
- ( ) Por agencia de colocación
- ( ) Otro: Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Cuales fueron los requisitos que se le exigieron para poder trabajar en ésta empresa?

- (3) Pertenecer al sindicato
- ( ) Edad
- (1) Sexo  M
- (2) Cartas de recomendación (2 Cartas) (3 cartas)
- (3) Escolaridad mínima: Especifique
  - (2) Secundaria
  - (1) Primaria
- ( ) Estudios especiales Especifique \_\_\_\_\_
- ( ) Otros. Especifique; Cartilla S.M.N.

9. ¿Cual es su grado máximo de estudios? (Terminados).

- ( ) Ninguno
- (1) Primaria  6o.
- (2) Secundaria  3o.
- ( ) Bachiller o vocacional. \_\_\_\_\_

- ( ) Profesional \_\_\_\_\_
- ( ) Estudios especializados: Especifique \_\_\_\_
- (3) Otros: Especifique \_\_\_\_ (1) Contador privado.  
 (1) Electricista  
 (1) Comercio (2 años).

10. ¿Por cuanto tiempo ha estado trabajando en ésta empresa?

- (2) 7 años  
 (1) 10 años

11. ¿Ha trabajado en algún otro puesto dentro de la empresa?  
 (por más de 6 meses)

- (3) Si (0) No

12. ¿Cuales han sido los puestos? 13. ¿Durante cuanto tiempo?

- |    |                                  |             |
|----|----------------------------------|-------------|
| A. | - Auxiliar de almacenista        | 1 año       |
|    | - Almacenista                    | 3 años      |
|    | - Supervisor de almacén          | 2 años      |
| B. | - En el almacén de mantenimiento | año y medio |
|    | - En el almacén de ebauche       | año y medio |
|    | - Auxiliar de almacén            | 8 meses     |
| C. | - Galvanizador                   | 6 meses     |
|    | - Almacenista                    | 6 meses     |

14. ¿Le gustaría trabajar en otro puesto dentro de la empresa?

- (2) Si (1) NO

15. ¿En qué puesto le gustaría trabajar?

(2) Jefe general de los almacenes

(1) Gerente Administrativo

(Uno contestó dos puestos)

16. ¿Se siente capacitado para desempeñarlo?

(2) Si

( ) No

17. ¿Diga en forma general ¿Qué actividades realiza durante su trabajo?

(Esta pregunta no es para tabular; sino para la elaboración del análisis de puestos).

18. ¿Tiene personal a su mando?

(3) Si

( ) No

19. ¿Cuántos?

A. 2 personas

B. 3 personas

C. 4 personas

20. ¿Qué puestos?

A. Auxiliar (1) Almacenista (1)

B. Auxiliar (3) Almacenista (1)

C. Facturista (1) Auxiliar (3)

Total

---

10

21. ¿De que manera les da las órdenes?

(3) Verbal

(2) Escrita

Total 5 (algunos dan las ordenes de dos formas)

22. ¿Le dñ ordenes otras personas dentro de la empresa, aparte de su jefe inmediato?

(1) Si

(2) No

(En ausencia del Gerente Administrativo las recibe del Gerente de Planta).

23. ¿En que forma recibe las ordenes?

(3) Verbal

(2) Escrita

Total 5 (algunos reciben las ordenes de dos formas.)

24. ¿Reporta a alguien de sus actividades?

(3) Si

( ) No

25. ¿A quiñ reporta de sus actividades., (puesto)

(3) Gerente Administrativo

26. ¿En que forma hace el reporte de sus actividades?

(3) Verbal

(2) Escrita

27. ¿Cada cuando hace el reporte de sus actividades?

(1) Diario

( ) Semanalmente

( ) Mensualmente

( ) Anualmente

(3) Otro: Especifique 2 veces por semana. -  
3 veces por semana

Total 4

(Uno contesto a dos alternativas; ya que según condiciones o necesidades, se pueden dar las dos alternativas).

28. ¿Supervisa alguien su trabajo?

(2) Si

(1) No

29. ¿Quién lo supervisa? (puesto)

(2) Gerente Administrativo

30. ¿Al entrar a trabajar a la empresa, se le indicó la manera de como llevar a cabo su trabajo?

(3) Si

(0) No

31. ¿De qué manera se le indicó?

(3) Verbal

( ) Escrita

32. ¿Cuando tiene alguna duda sobre su trabajo, de que manera la resuelve?

( ) Preguntando a sus compañeros

(3) Preguntando a su jefe inmediato

( ) Consultando algún manual o guía de trabajo.

( ) Otra: especifique: \_\_\_\_\_

33. ¿A su juicio, cual cree usted que es el principal objetivo de su trabajo?

A. Dar servicio para la producción  
(Surtir Materiales)

B. C. Necesidad económica y para su superación personal

34. ¿Cuando usted hace bien su trabajo, se le reconoce de alguna manera?

(2) Si

(1) No

35. ¿De que manera se le reconoce su trabajo?

( ) Incentivos en efectivo

(2) Felicitaciones

( ) Con mayor confianza

( ) Más prestaciones

( ) Otra: Especifique \_\_\_\_\_

36. ¿De que manera le gustaría que se le reconociera su trabajo?

(3) A, B y C. Reconocimiento (personal)

(1) B. Económicamente.

37. ¿Que tipo de incentivo y/o prestaciones, le otorga la empresa?

(1) Dinero o premios por llegar temprano

(1) Dinero o premios por no faltar

( ) Ayudar para auto o casa

(1) Afiliación de tiendas de descuento

(1) Otras: Especifique INFONAVIT (las de la Ley, aguinaldo).

38. ¿Utiliza uniforme dentro de la empresa?

(3) Si

(0) No

39. ¿Le da la empresa el uniforme?

(3) Si

( ) No

40. ¿Que tan seguido le da la empresa el uniforme?

(1) Una vez al año

(2) Dos veces al año

( ) Tres o más veces al año

41. ¿Se le practican exámenes médicos?

(3) Si

( ) No

42. ¿Qué tan seguido se le practican los exámenes médicos?

( ) Trimestralmente

(2) Semestralmente

(1) Anualmente

( ) Otro: Especifique: \_\_\_\_\_

43. ¿En dónde se le practican los exámenes médicos?

(3) Dentro de la empresa

( ) Clínica particular.

( ) Seguro.

( ) Otro: Especifique: \_\_\_\_\_

44. ¿Cuentan dentro de la empresa con servicios médicos de --  
emergencia?

(1) Si

(2) No

45. ¿Tienen ustedes tolerancia para llegar a su trabajo?

(3) Si

( ) No

46. ¿Cuanto tiempo tienen ustedes de tolerancia para llegar a  
su trabajo?

( ) Hasta 5 minutos

(3) Hasta 10 minutos

( ) Hasta 15 minutos

( ) Más, Especifique: \_\_\_\_\_

47. ¿Cuando acumulan varios retardos, como se les sancionan?

(2) Llamada de atención (a los 3 retardos)

( ) Descuento de sueldo

(3) Otros: Especifique: (a los 4 retardos,  
un día de descanso sin goce de  
sueldo.)

\_\_\_\_\_

Total            5    (Unos contestaron a dos alternativas).

48. ¿Trabaja usted horas extras?

( ) Si

(3) No

49. ¿Aproximadamente cuantas horas extras trabaja a la semana?
- ( ) De 1 a 3 horas
  - ( ) De 4 a 6 horas
  - ( ) De 7 a 9 horas
  - ( ) Más de 10 horas
50. ¿Les proporciona la empresa transporte para llegar a su --  
trabajo?
- ( ) Si
  - (3) No
51. ¿Le son proporcionados los alimentos dentro de la empresa?
- (3) Si
  - ( ) No
52. ¿Cuanto tiempo tiene para tomar sus alimentos?
- ( ) 30 minutos
  - (3) Hasta una hora: Especifique (45 minutos -  
Segun explicación de los entre-  
vistados
  - ( ) Más de una hora
53. ¿En su trabajo se les da algún tiempo para descansar; - -  
aparte del disponible para tomar sus alimentos?
- ( ) Si
  - (3) No
54. ¿Cuanto tiempo le dan para descansar?
- ( ) Menos de 10 minutos
  - ( ) De 11 a 15 minutos

( ) Más, Especifique (Si son intervalos, in-  
que).

55. ¿Necesita el tiempo para descansar?

( ) Si

(3) No

56. ¿Cuando ha estado trabajando en ésta empresa, le han dado  
cursos de capacitación o adiestramiento?

(3) Si

( ) No

57. ¿Qué cursos ha tomado?

(1) Cursos de almacenes (A)

Relaciones Humanas

(1) Control de inventarios de almacenes (B)

(1) Almacenes y previsión de accidentes (C)

58. ¿Cuándo los tomó?

A. 1981

1980

B. Marzo de 1981

C. Mayo de 1982

59. ¿Donde los tomó?

En COPARMEX y dentro de la -  
empresa ARMO

COPARMEX

Dentro de ésta Empresa.

60. ¿Le fueron de utilidad los cursos que tomó?

(3) Si

( ) No

61. ¿Los ha aplicado?

(3) Si

( ) No

62. ¿Por parte de quién los tomó?

- Por su propia cuenta
- Por parte de la empresa
- Por parte del sindicato

63. ¿Le gustaría tomar algún curso de capacitación o adiestramiento?

- Si
- No

64. ¿Qué cursos le gustaría tomar?

- A. Sistemas administrativos de almacenes
- B. Perfeccionarse en control de inventarios.
- C. Almacenes y prevención de accidentes

65. ¿Se encuentra afiliado a algún sindicato?

- Si
- No

66. ¿A cual sindicato?

67. ¿Es substituido el empleado que falta o está de vacaciones?

- Si
- No

68. ¿De que manera es substituido?

- Lo nombra el jefe inmediato
- Ya está predispuesto para ese puesto
- Existe algún "Comodin".

( ) Otro: Especifique: \_\_\_\_\_

69. ¿Tiene usted suficiente espacio para realizar su trabajo?

(3) Si

( ) No

70. ¿Existe algún tipo de aseo o reparación en su área de trabajo?

(3) Si

( ) No

71. ¿Qué tan seguido se lleva a cabo el aseo o reparación?

(3) Diario

( ) Semanalmente

( ) Mensualmente

( ) Otro: Especifique: \_\_\_\_\_

72. ¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo? (Puesto)

A. Departamento de Intendencia

B. Intendencia

C. Ellos mismos (por problemas internos)

73. ¿En que área a departamento cree usted que hace falta - - aseo por reparación?

A. No

B. En el almacén (B) y en producción

C. En los sanitarios

En los jardines

74. ¿De que tipo?

(2) Limpieza ( en los jardines )

(1) Reparación ( en los jardines )

( ) Reposición

( ) Otro: Especifique: \_\_\_\_\_

(Uno contestó a dos alternativas teniendo en cuenta otro se abstuvo desde la --  
73)

75. ¿Ha presentado usted sugerencias u observaciones de como realizar mejor su trabajo o beneficios a la empresa?

(3) Si

( ) No

76. ¿Han sido tomadas en cuenta sus sugerencias u observaciones?

(2) Si

(1) No

77. ¿Participa con sus compañeros o jefes en alguna actividad de distracción fuera de la empresa? (Fuera del horario de trabajo).

(2) Si

(1) No

78. ¿En que actividades?

B. Deportes y distracciones

C. Deportes (los sábados)

79. ¿Tiene usted alguna sugerencia u observación que hacer al respecto de la empresa?

- A. Mejorar el servicio de comedor  
(la alimentación es deficiente mala)
- B. Limpieza en los baños y ventilación
- C. NO

CORRECCIONES AL CUESTIONARIO PILOTO Y OBJETIVO  
DE LAS PREGUNTAS MODIFICADAS O ANEXADAS.

CORRECCIONES Y OBJETIVOS:

1a.- En el título, se cambió el nombre de la Universidad y materia por el nombre de la empresa ya que se planteó que con ello se podría obtener una información más veraz ya que la sentiría la entrevista como parte de la empresa (algo propio). Y no como una investigación exterior (tal vez sin trascendencia o necesidad de tomarla mucho en serio).

2a.- En la introducción, como a continuación del mismo planteamiento antes expuesto, se eliminó lo de "... Exclusivamente educativos para poder presentar la materia de Seminario de Investigación de la carrera de Licenciado en Administración...", cambiándolo simplemente a "... Estudios Administrativos...".

3a.- En la pregunta 22 se detectó que sí se puede dar el caso de que una persona sea mandada por un jefe organizativamente superior, estando su jefe inmediato superior ausente, ante lo cual tendría facultades de mandarlo sin presentarse, propiamente dicho, la duplicidad de mando al no respetar el puesto del jefe inmediato y hacerlo directamente. Por lo que se optó por especificar entre paréntesis y al final de la pregunta "... (Cuando él no esté ausente en la empresa) ...". Ya que si estubiere presente, se debería pasar la orden por me--

dio de su jefe inmediato, cosa no posible con esta salvedad.

4a.- En la pregunta 37, hay dos correcciones, en la primera se eliminó el inciso 3o., ya que la empresa no lo toma en cuenta directamente por que siempre saldría en blanco. Por lo que no se consideró necesario formularla, la segunda corrección en esta pregunta, para mayor explicación del inciso 4o., se escribió dentro de un paréntesis ( FONACOT), con lo cual se hace más fácil y rápida comprensión de éste inciso.

5a.- En la pregunta 50, se eliminó totalmente ya que las corridas de los camiones son continuas (información obtenida en pláticas con los entrevistados), por lo que prácticamente no hay necesidad de plantearla en sugerencias al obtener universalmente una respuesta negativa.

6a.- En la pregunta 52, que pasó a ser la 51, (por la eliminación de la anterior), en el inciso 1o., estaba cerrado el tiempo destinado a tomar sus alimentos a 30 minutos, sin tomar en cuenta el intervalo anterior al mismo, por lo que se le añadió la palabra "hasta".

7a.- En las preguntas 57, 58, y 59 (ahora 56, 57 y 58 respectivamente), se enumeró al principio de cada línea para poder tratarlas conjuntamente sin perder secuencia y cronología en los cursos tomados por el entrevistado.

8a.- La pregunta 61, (ahora 60, se le añadieron las palabras "...En su trabajo..."; que es exclusivamente donde interesa que haya aplicado los cursos, por lo que se hizo la aclaración.

9a.- En la pregunta 67 (ahora 66, se le hizo la aclaración "pasar a la 68" en caso de que sea negativa con lo que la pregunta siguiente no tendría caso de ser, la cual se tendría que saltar.

10a.- Después de la pregunta 68 (antes 69), se añadieron dos preguntas. Continuando con la secuencia del área de trabajo, y teniendo en cuenta el tipo de producto que se maneja, la primer pregunta que se añadió fue: "¿A su criterio, le parece que hay suficiente seguridad dada la calidad de los materiales que se manejan?.- teniendo un número secuencial dentro del cuestionario del 69 y como objetivo, que el mismo personal indique si hay deficiencias en la seguridad (para evitar pérdidas) o lo contrario. La segunda pregunta que se anexó, con el número 70, "¿Qué sugiere para mejorarlos? como objetivo es que independientemente que sea buenos, si tiene algo que decir al respecto, ya que siempre es importante tomar en cuenta alguna sugerencia de quien constantemente esta en ese medio.

11a.- En la pregunta 71 (antes 70), al plantearla se de--

fectó que se revolvía la información (y el entrevistado) ya - ya que se encontraban las palabras "aseo" y "reparación" en - la misma pregunta. Por lo que se optó por dejar sola en esta pregunta la palabra "aseo".

12a.- En la pregunta 72 (antes 71), con relación al criterio de la pregunta anterior, se eliminó la palabra "reparación" dejando sola la palabra "aseo", de ésta forma se obtendrá información exclusivamente relacionada con éste punto.

13a.- En la pregunta 74 (antes 73), con el objetivo de - obtener información sobre deficiencias al respecto de aseo en la empresa, y a continuación de las 2 correcciones anteriores, se excluyó la palabra reparación para plantearla por individual más adelante.

14a.- En la pregunta 75 (antes 74), para poder obtener - información al respecto de mantenimiento, pero dentro de su - departamento, todavía no generalizada a toda la empresa, se - cambió totalmente ésta pregunta por: ¿Hay servicio de reparación o mantenimiento en la parte del edificio donde usted trabaja?.

15a.- En la pregunta 76, se aumento esta pregunta llendo acorde con mantenimiento y la pregunta 73 (antes 72), se hizo la pregunta de ¿Quién es el encargado de hacerlo?-(puesto), - con el objeto de ver quien es el responsable en los distintos

departamentos, ya que en observación directa se detectaron algunas fallas en este punto.

16a.- Se aumentó la pregunta 77 al cuestionario, con el objetivo de saber si es eficiente el servicio de mantenimiento dentro de la empresa (en cuanto a tiempo). ¿Cuando surge algún deterioro en el edificio donde usted trabaja, de que manera es atendido?.- con sus tres opciones: si es rápidamente, se tardan o no lo reparan.

17a.- Se aumentó la pregunta 78 ahora con la finalidad si hace falta reparación o mantenimiento pero enfocado a toda la empresa. Teniendo en consideración el lugar que haga falta y la sugerencia al respecto a lo que quedó: ¿En que parte del edificio o instalaciones donde usted trabaja, hace falta reparación o mantenimiento?.- (indique lugar y sugerencia).

HAM. DE MEXICO, S.A.

## CUESTIONARIO

LA INFORMACION QUE SE LE PIDE A CONTINUACION ESTA ELABORADA CON FINES DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. DICHA INFORMACION SERA TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL Y TENDRA GRAN UTILIDAD; POR LO QUE SE LE -- PIDE LA CONTESTE LO MAS REAL POSIBLE.

- 1.- ¿QUE PUESTO OCUPA? \_\_\_\_\_
- 2.- ¿QUE PUESTO OCUPA SU JEFE INMEDIATO? \_\_\_\_\_
- 3.- ¿CUANTO TIEMPO TIENE EN SU PUESTO ACTUAL? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿HA TRABAJADO EN ALGUNA OTRA EMPRESA?  
 SI  NO  
PASAR A LA 7
- 5.- ¿EN CUAL? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿CUAL FUE SU ULTIMO PUESTO EN LA OTRA EMPRESA?  
\_\_\_\_\_
- 7.- ¿POR QUE MEDIO SE ENTERO DE QUE SE NECESITABA UN EMPLEADO EN ESTA EMPRESA?  
 POR MEDIO DEL SINDICATO  
 POR MEDIO DE AMIGOS  
 POR MEDIO DE FAMILIARES  
 POR MEDIO DE ANUNCIOS EN EL PERIODICO  
 POR ALGUN EMPLEADO DE LA EMPRESA  
 POR AGENCIA DE COLOCACION  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 8.- ¿CUALES FUERON LOS REQUISITOS QUE SE LE EXIGIERON PARA PODER TRABAJAR EN ESTA EMPRESA?  
 PERTENECER AL SINDICATO  
 EDAD  
 SEXO  
 CARTAS DE RECOMENDACION \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD MINIMA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
 ESTUDIOS ESPECIALES: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
 OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 9.- ¿CUAL ES SU GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS? (TERMINADO)  
 NINGUNO  
 PRIMARIA \_\_\_\_\_  
 SECUNDARIA \_\_\_\_\_  
 BACHILLER O VOCACIONAL \_\_\_\_\_  
 PROFESIONAL \_\_\_\_\_  
 ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
 OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

- 10.-¿POR CUANTO TIEMPO HA ESTADO TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?  
\_\_\_\_\_
- 11.-¿HA ESTADO TRABAJANDO EN ALGUN OTRO PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?  
(POR MAS DE 6 MESES)  
( ) SI ( ) NO  
PASAR A LA 14
- 12.-¿CUALES HAN SIDO LOS PUESTOS?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13.-¿DURANTE CUANTO TIEMPO?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14.-¿LE GUSTARIA TRABAJAR EN OTRO PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?  
( ) SI ( ) NO  
PASAR A LA 17
- 15.-¿EN QUE PUESTO LE GUSTARIA TRABAJAR?  
\_\_\_\_\_
- 16.-¿SE SIENTE CAPACITADO PARA DESEMPEÑARLO?  
( ) SI ( ) NO
- 17.- DIGA EN FORMA GENERAL: ¿QUE ACTIVIDADES REALIZA DURANTE SU TRABAJO?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 18.-¿TIENE PERSONAL A SU MANDO?  
( ) SI ( ) NO  
PASAR A LA 22
- 19.-¿CUANTOS?  
\_\_\_\_\_
- 20.-¿QUE PUESTOS?  
\_\_\_\_\_
- 21.-¿DE QUE MANERA LES DA LAS ORDENES?  
( ) VERBAL  
( ) ESCRITA
- 22.-¿LE DAN ORDENES OTRAS PERSONAS, DENTRO DE LA EMPRESA, APARTE DE SU JEFE INMEDIATO? (CUANDO EL NO ESTA AUSENTE EN LA ENMRESA)  
( ) SI ( ) NO
- 23.-¿EN QUE FORMA RECIBE LAS ORDENES?  
( ) VERBAL  
( ) ESCRITA
- 24.-¿REPORTA A ALGIEN DE SUS ACTIVIDADES?  
( ) SI ( ) NO  
PASAR A LA 28
- 25.-¿A QUIEN REPORTA SUS ACTIVIDADES? (PUESTO)  
\_\_\_\_\_
- 26.-¿EN QUE FORMA HACE EL REPORTE DE SUS ACTIVIDADES?  
( ) VERBAL  
( ) ESCRITO
- 27.-¿CADA CUANDO HACE EL REPORTE DE SUS ACTIVIDADES?  
( ) DIARIO  
( ) SEMANALMENTE  
( ) MENSUALMENTE  
( ) ANUALMENTE  
( ) OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

- 28.-¿SUPERVISA ALGUIEN SU TRABAJO?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 30
- 29.-¿QUIEN LO SUPERVISA? (PUESTO) \_\_\_\_\_
- 30.-¿AL ENTRAR A TRABAJAR A LA EMPRESA SE LE INDICO LA MANERA DE COMO LLEVAR A CABO SU TRABAJO?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 32
- 31.-¿DE QUE MANERA SE LE INDICO?  
 VERBAL  
 ESCRITA
- 32.-¿CUANDO TIENE ALGUNA DUDA SOBRE SU TRABAJO, DE QUE MANERA LA RESUELVE?  
 PREGUNTANDO A SUS COMPAÑEROS  
 PREGUNTANDO A SU JEFE INMEDIATO  
 CONSULTANDO ALGUN MANUAL O GUIA DE TRABAJO  
 OTRA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 33.-¿A SU JUICIO, CUAL CREE USTED QUE ES EL PRINCIPAL OBJETIVO DE SU TRABAJO?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 34.-¿CUANDO USTED HACE BIEN SU TRABAJO, SE LE RECONOCE DE ALGUNA MANERA?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 36
- 35.-¿DE QUE MANERA SE LE RECONOCE SU TRABAJO?  
 INCENTIVOS EN EFECTIVO  
 FELICITACIONES  
 CON MAYOR CONFIANZA  
 MAS PRESTACIONES  
 OTRA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 36.-¿DE QUE MANERA LE GUSTARIA QUE SE LE RECONOCIERA SU TRABAJO?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 37.-¿QUE TIPO DE INCENTIVOS Y / O PRESTACIONES LE OTORGA LA EMPRESA?  
 DINERO O PREMIOS POR LLEGAR TEMPRANO  
 DINERO O PREMIOS POR NO FALTAR  
 AFILIADO A TIENDAS DE DESCUENTO (FONACOT)  
 OTRAS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 38.-¿UTILIZA UNIFORME DENTRO DE LA EMPRESA?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 41
- 39.-¿LE DA EL UNIFORME LA EMPRESA?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 41
- 40.-¿QUE TAN SEGUIDO LE DA EL UNIFORME LA EMPRESA?  
 UNA VEZ AL AÑO  
 DOS VECES AL AÑO  
 TRES O MAS VECES AL AÑO

- 41.-¿SE LE PRACTICAN EXAMENES MEDICOS?  
 SI  NO  
PASAR A LA 44
- 42.-¿QUE TAN SEGUIDO SE LE PRACTICAN LOS EXAMENES MEDICOS?  
 TRIMESTRALMENTE  
 SEMESTRALMENTE  
 ANUALMENTE  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 43.-¿EN DONDE SE LE PRACTICAN LOS EXAMENES MEDICOS?  
 DENTRO DE LA EMPRESA  
 CLINICA PARTICULAR  
 SEGURO  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 44.-¿CUENTAN DENTRO DE LA EMPRESA CON SERVICIOS MEDICOS DE EMERGENCIA?  
 SI  NO
- 45.-¿TIENEN USTEDES TOLERANCIA PARA LLEGAR A SU TRABAJO?  
 SI  NO  
PASAR A LA 47
- 46.-¿CUANTO TIEMPO TIENEN USTEDES DE TOLERANCIA PARA LLEGAR A SU TRABAJO?  
 HASTA 5 MINUTOS  
 HASTA 10 MINUTOS  
 HASTA 15 MINUTOS  
 MAS, ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 47.-¿CUANDO ACUMULAN VARIOS RETARDOS, COMO SE LES SANCIONAN?  
 LLAMADA DE ATENCION-\_\_\_\_\_  
 DESCUENTO DE SUELDO \_\_\_\_\_  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 48.-¿TRABAJA USTED HORAS EXTRAS?  
 SI  NO  
PASAR A LA 50
- 49.-¿APROXIMADAMENTE CUANTAS HORAS EXTRAS TRABAJA A LA SEMANA?  
 DE 1 A 3 HORAS  
 DE 4 A 6 HORAS  
 DE 7 A 9 HORAS  
 MAS DE 10 HORAS
- 50.- ¿LE SON PROPORCIONADOS LOS ALIMENTOS DENTRO DE LA EMPRESA?  
 SI  NO  
PASAR A LA 52
- 51.-¿CUANTO TIEMPO TIENEN PARA TOMAR SUS ALIMENTOS?  
 HASTA 30 MINUTOS  
 HASTA UNA HORA-----  
 MAS DE UNA HORA: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 52.-¿EN SU TRABAJO SE LE DA ALGUN TIEMPO PARA DESCANSAR; APARTE DEL DISPONIBLE PARA TOMAR SUS ALIMENTOS?  
 SI  NO  
PASAR A LA 54
- 53.-¿CUANTO TIEMPO LE DAN PARA DESCANSAR?  
 MENOS DE 10 MINUTOS  
 DE 11 A 15 MINUTOS  
 MAS, ESPECIFIQUE (SI SON INTERVALOS, INDIQUE) \_\_\_\_\_

- 54.-¿NECESITA EL TIEMPO PARA DESCANSAR?  
 SI  NO
- 55.-¿CUANDO HA ESTADO TRABAJANDO EN LA EMPRESA, LE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 62
- 56.-¿QUE CURSOS HA TOMADO?  
 (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_
- 57.-¿CUANDO LOS TOMO? 58.-¿DONDE LOS TOMO?  
 (1) \_\_\_\_\_ (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_ (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_ (3) \_\_\_\_\_
- 59.-¿LE FUERON DE UTILIDAD LOS CURSOS QUE TOMO?  
 SI  NO
- 60.-¿LOS HA APLICADO EN SU TRABAJO?  
 SI  NO
- 61.-¿POR PARTE DE QUIEN LOS TOMO?  
 POR SU PROPIA CUENTA  
 POR PARTE DE LA EMPRESA  
 POR PARTE DEL SINDICATO
- 62.-¿LE GUSTARIA TOMAR ALGUN CURSO DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 64
- 63.-¿QUE CURSO (S) LE GUSTARIA TOMAR?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 64.-¿SE ENCUENTRA AFILIADO A ALGUN SINDICATO?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 66
- 65.-¿A CUAL SINDICATO?  
 \_\_\_\_\_
- 66.-¿ES SUBSTITUIDO EL EMPLEADO QUE FALTA O ESTA DE VACACIONES?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 68
- 67.-¿DE QUE MANERA ES SUBSTITUIDO?  
 LO NOMBRA EL JEFE INMEDIATO  
 YA ESTA PREDISPUERTO PARA ESE PUESTO  
 EXISTE ALGUN "COMODIN"  
 LO NOMBRA EL SINDICATO  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 68.-¿TIENE SUFICIENTE ESPACIO PARA REALIZAR SU TRABAJO?  
 SI  NO
- 69.-¿A SU CRITERIO, LE PARECE QUE HAY SUFICIENTE SEGURIDAD DADA LA CALIDAD DE LOS MATERIALES QUE SE MANEJAN?  
 SI  NO
- 70.-¿QUE SUGIERE PARA MEJORARLO?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 71.-¿EXISTE ALGUN TIPO DE ASEO EN SU AREA DE TRABAJO?  
 SI  NO
- 72.-¿QUE TAN SEGUIDO SE LLEVA A CABO EL ASEO?  
 DIARIO  
 SEMANALMENTE  
 MENSUALMENTE  
 OTRO: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 73.-¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE LLEVARLO A CABO? (PUESTO)  
 \_\_\_\_\_
- 74.-¿EN QUE AREA O DEPARTAMENTO CREE USTED QUE HACE FALTA ASEO?  
 \_\_\_\_\_
- 75.-¿HAY SERVICIO DE REPARACION O MANTENIMIENTO EN LA PARTE DEL EDIFICIO DONDE USTED TRABAJA?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 78
- 76.-¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE HACERLO? (PUESTO)  
 \_\_\_\_\_
- 77.-¿CUANDO SURGE ALGUN DETERIORO EN EL EDIFICIO DONDE USTED TRABAJA, DE QUE MANERA ES ATENDIDO?  
 RAPIDAMENTE ES REPARADO  
 SE TARDAN EN REPARARLO  
 NO LO REPARAN
- 78.-¿EN QUE PARTE DEL EDIFICIO O INSTALACIONES DONDE USTED TRABAJA, - HACE FALTA REPARACION O MANTENIMIENTO? (INDIQUE LUGAR Y SUGERENCIA)  
 LUGAR \_\_\_\_\_ SUGERENCIA \_\_\_\_\_
- 79.-¿HA PRESENTADO USTED SUGERENCIAS U OBSERVACIONES DE COMO REALIZAR MEJOR SU TRABAJO O BENEFICIOS A LA EMPRESA?  
 SI  NO  
 PASAR A LA 81
- 80.-¿HAN SIDO TOMADAS EN CUANTA SUS SUGERENCIAS U OBSERVACIONES?  
 SI  NO
- 81.-¿PARTICIPA CON SUS COMPAÑEROS O JEFES EL ALGUN ACTIVIDAD DE DISTRACCION FUERA DE LA EMPRESA? (FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO)  
 SI  NO  
 PASAR A LA 83
- 82.-¿EN QUE ACTIVIDADES?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 83.-¿TIENE USTED ALGUNA SUGERENCIA U OBSERVACION QUE HACER AL RESPECTO DE LA EMPRESA?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## TABULACION DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

## 1. ¿Qué puesto ocupa?

- 1 Auxiliar de almacén "A" material de consumo
- 1 Almacenista Almacén A.
- 1 Almacenista Almacén B.
- 3 Auxiliar Almacén B.
- 3 Auxiliar Almacén C.
- 1 Secretaria-facturista

## 2. ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?

- 2 Jefe del Almacén A.
- 4 Jefe del Almacén B.
- 4 Supervisor del Almacén C.

## 3. ¿Cuanto tiempo tiene en su puesto actual?

A	B	C
8 Meses	2 Años	1 Año
2 Años	15 Días	4 Meses
	8 Meses	2 Meses
	1 Año	Mes y Medio

## 4. ¿Há trabajado en alguna otra empresa?

Si (2)	No (4)	Si (3)
		No (1)

-----  
Tot= si (5) no (5)

5. ¿En cual?

- Imperial

Easman

- Color

King

- Latinoameri

cana de ca-

bles

- Toluca Auto

motriz

- Línea de --

triángulo -

rojo.

6. ¿Cual fue su último puesto en la otra empresa?

- Auxiliar de

tornero

- Ayudante de

operador de

máquina de-

molido

- Almacenista

- Controlador

del taller

- Secretaria

7. ¿Por que medio se enteró de que se necesitaba un empleado en esta empresa?

(1) Por medio del sindicato

(2) Por medio de amigos

(2) Por medio de familiares

(2) Por medio de anuncios en el  
periódico

- (2) Por algún empleado de la em  
presa
- (0) Por agencia de colocación
- (1) Otro: Anuncio en la puerta de  
empresa

8. ¿Cuales fueron los requisitos que se le exigieron para po  
der trabajar en ésta empresa?

- (3) Pertenecer al sindicato
- (3) Edad (18)
- (4) Sexo: 2 masculino y 2 femenino
- (9) Cartas de recomendación:  
4 (de 2 cartas), 3 de (3 cartas) y  
2 (de 1 carta).
- (9) Escolaridad mínima: 3 primaria y 6 secun  
daria
- (1) Estudios Especiales: Secretaria.
- (21) Otros:
  - (1) Experiencia en Almacenes
  - (3) Cédula 4a.
  - (2) Registro del Seguro Social.
  - (4) Cartilla
  - (2) Fotos
  - (3) Acta de nacimiento
  - (2) Certificado de Secundaria
  - (1) Antecedentes no penales

Total 50

9. ¿Cual es su grado máximo de estudios? (terminados)

- (0) Ninguno
- (3) Primaria
- (5) Secundaria
- (1) Bachiller — o vocacional 2o.
- (1) Profesional (1 año leyes)
- (0) Estudios especializados
- (5) Otros:
  - (2) Secretaría
  - (1) Cultura de Belleza, Corte y Confección
  - (2) Comercio

10. ¿Por cuanto tiempo ha estado trabajando en ésta empresa?

A	B	C
8 Meses	3 Años	1 Año
7 Años	2 Años	3 Años 8 meses
	2 Años	2 Años
	5 Años	1 Año 5 meses

- 
- (1) Menos de un año
  - (7) De 1 a 4 años
  - (2) Más de 4 años 1 mes

11. ¿Han estado trabajando en algún otro puesto dentro de la empresa?

Si (1)	Si (4)	Si (3)
No (1)		No (1)

-----

Si (8) No (2)

12. ¿Cuales han sido los puestos      13. ¿Durante cuanto tiempo?

- |                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| - Obrero-2 años    | -Almacenista-1 año                                     | - Obrero-3 años, 4 meses  |
| - Encargado-2 años | -Recepción año y medio secretaria (gerencia) medio año | - Obrero 2 años, 4 meses  |
| - Almacenista-1año | -Comedor ayudante de cocina 1-4 meses                  | - Secretaria embarques- 5 meses secretaria Almacén-"C" -10 meses. |
|                    | -Barrendero 1 y medio año obrero 2 y medio años.       |   |

14. ¿Le gustaria trabajar en otro puesto dentro de la empresa?

A	B	C
Si (2)	Si (3)	Si (3)
	No (1)	No (1)

-----

Si (8) No (2)

15. ¿En que puesto le gustaria trabajar?

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| - Auxiliar de torno    | - Tornero                               | -Almacenista-su-<br>pervisor                 |
| - Encargado de Almacén | - Secretaria de ingeniería de almacenes | -Tornero o jefe-<br>de departamen-<br>to     |
|                        | - Mecánico -<br>tornero                 | -Auxiliar de ofi-<br>cina o mecano-<br>grafo |

-----

- (4) Tornero  
 (2) Encargado del Almacén  
 (2) Secretaría (o) (relaciones con oficina)  
 Auxiliar de oficina.

16. ¿Se siente capacitado para desempeñarlo?

- |        |        |        |
|--------|--------|--------|
| Si (2) | Si (2) | Si (3) |
| No (0) | No (1) |        |

-----

Si (7) No (1) (tornero).

17. ¿Diga en forma general: que actividades realiza durante su trabajo?

(Esta pregunta no es para tabular, sino para obtener da  
 tos para elaborar el análisis de puestos)

18. ¿Tiene personal a su mando?

Si (1)

No (4)

No (4)

No (1)

-----

Si (1) No (9)

19. ¿Cuántos?

1 Persona

20. ¿Que puestos?

Auxiliar de Almacén

21. ¿De que manera les da las ordenes?

(1) Verbal

22. ¿Le dan ordenes otras personas, dentro de la empresa, -  
aparte de su jefe inmediato? (Cuando él no esta ausente-  
en la empresa).

No (2)

Si (2)

Si (3)

Si (1)

No (1)

No (1)

-----

Si (6) No (4)

23. ¿En que forma recibe las ordenes?

(10) Verbal

24. ¿Reporta a alguien de sus actividades?

Si (2)

Si (1)

Si (4)

No (3)

-----

Si (7) No (3)

25. ¿A quien reporta sus actividades? (Puesto)

(2) Jefe Almacén A. (1) Jefe Almacén B

(4) Supervisor

Almacén C.

-----

(7) A su Respectivo Jefe  
del Almacén

26. ¿En que forma hace el reporte de sus actividades?

(1) Verbal

(1) Escrito

(2) Verbal

(2) Escrito

(2) Escrito

-----

(3) Verbal

(5) Escrito (8 porque uno hace de dos  
formas su reporte)

27. ¿Cada cuando hace el reporte de sus actividades?

- (5) Diario
- (1) Semanalmente
- (0) Mensualmente
- (0) Anualmente
- (1) Otro: no específico

28. ¿Supervisa alguien su trabajo?

- (10) Si      No (0)

29. ¿Quien lo supervisa?

- (2) Jefe Almacén A    (4) Jefe Almacén B      (4) Jefe (Super  
visor del--  
Almacén C).

-----

- (10) el Jefe de Almacén

30. ¿Al entrar a trabajar a la empresa se le indicó la manera de como llevar a cabo su trabajo?

- (10) Si      No (0)

31. ¿De que manera se le indicó?

- (1) Verbal                      (4) Verbal                      (4) Verbal
- (1) Escrita

-----

- (9) Verbal
- (1) Escrita

32. ¿Cuándo tiene alguna duda sobre su trabajo, de que manera la resuelve?

- (2) Preguntando a sus compañeros
- (9) Preguntando a su Jefe Inmediato
- ( ) Consultando algun manual o guia trabajo.
- ( ) Otro:

-----

(Uno contestó de dos formas)

33. ¿A su juicio cual cree usted que es el principal objetivo de su trabajo?

	1	Darle servicio a los diferentes departamentos
	6	Superarse: personalmente 3
		en la empresa 3
	1	Ayudar a la empresa
	2	Cubrir necesidades económicas
	1	Desempeñar bien el trabajo
	1	Tener todo en orden
	<u>3</u>	Aprender
Total	15	

34. ¿Cuando usted hace bien su trabajo, se le reconoce de alguna manera?

No (2)

Si (3)

Si (2)

No (1)

No (2)

-----

Si (5) No (5)

35. ¿De que manera se le reconoce su trabajo?

(0) Incentivos en efectivo

(4) Felicitaciones

(2) Con mayor confianza

(0) Más prestaciones

(0) Otra:

(Un contesto de 2 formas)

36. ¿De que manera le gustaría que se le reconociera su trabajo?.

(8) Con mayor confianza

(3) Incentivos en efectivo

(2) Felicitaciones

-----

(Se presta para contestar a varias alternativas según conveniencias del entrevistado)

37. ¿Qué tipo de incentivos y/o prestaciones le otorga la em  
presa?

- ( ) Dinero o premio por llegar temprano
- ( ) Dinero o premios por no faltar.
- (5) Afiliado a tiendas de descuento FONACOT
- (16) Otras.

(3) Prestamos

(6) Las de la Ley

(1) Cajas de ahorros

(1) Reparto de Utilidades

(1) Vacaciones pagadas

(4) Uniforme

Total                
                  21

38. ¿Utiliza uniforme dentro de la empresa?

(10) Si      (0) No

39. ¿Le da el uniforme la empresa?

(10) Si      (0) No

40. ¿Que tan seguido le da el uniforme la empresa?

(0) Una vez al año

(9) Dos veces al año

(1) Tres o más veces al año

41. ¿Si le practican exámenes médicos?

(10) Si (0) No

42. ¿Que tan seguido se le practican los exámenes médicos?

(3) Trimestralmente

(4) Semestralmente

(2) Anualmente

(1) Otro: le han hecho uno en los 8 meses  
que ha estado en la empresa

43. ¿En donde se le practican los exámenes médicos?

(10) Dentro de la empresa

(0) Clínica particular

(0) Seguro

(0) Otro.

44. ¿Cuentan dentro de la empresa con servicios médicos de -  
emergencia?

(9) Si (1) No

45. ¿Tienen ustedes tolerancia para llegar a su trabajo?

(10) SI (0) NO

46. ¿Cuanto tiempo tienen ustedes de tolerancia para llegar a su trabajo?

- (2) Hasta 5 minutos
- (7) Hasta 10 minutos
- (1) Hasta 15 minutos
- (0) Mas, especifique

47. ¿Cuando acumulan varios retardos, como se les sancionan?

- (10) Llamada de atención: Al 2º Retardo
- (0) Descuento de sueldo
- (10) Otro: al 2o. retardo se le llama de atención; a la 3a. se le manda a su casa con un día de descanso (de sanción sin goce de sueldo).

48. ¿Trabaja usted horas extras?

Si (3) No (7)

49. ¿Aproximadamente cuantas horas extras trabaja a la semana?

- (2) De 1 a 3 horas
- ( ) De 4 a 6 horas
- ( ) De 7 a 9 horas
- (1) Más de 10 horas

50. ¿Le son proporcionados los alimentos dentro de la empresa?

(10) Si                      (0) No

51. ¿Cuanto tiempo tienen para tomar sus alimentos?

( ) Hasta 30 minutos

(10) Hasta una hora      40 mins-1 pers.

45 mins. 9 pers.

( ) Más de una hora:

52. ¿En su trabajo se le da algún tiempo para descansar; aparte del disponible para tomar sus alimentos?

No (8)                      Si (2)

53. ¿Cuanto tiempo le dan para descansar?

(2) Menos de 10 minutos

( ) De 11 a 15 minutos

( ) Más.

54. ¿Necesita el tiempo para descansar?

(1) Si                      (9) No

55. ¿Cuándo ha estado trabajando en la empresa, le han dado cursos de capacitación o adiestramiento?

(9) Si (1) No

56. ¿Que cursos ha tomado?

(2) Manejo de almacenes  
 (1) Almacenes y relaciones humanas  
 (1) Manejo de higiene de almacenes  
 (1) Orientación sobre inventarios  
 (3) Orientación sobre almacenes y seguridad (uno no lo tomó; por lo que no supo el título).

57. ¿Cuándo lo tomó?

58. ¿Dónde los tomó?

(7) Mayo- (fue en mayo) (8) Dentro de la empresa  
 (1) Junio sa  
 (1) Marzo (aprox.)

49. ¿Le fueron de utilidad los cursos que tomó?

(7) Si (1) No

60. ¿Los ha aplicado en su trabajo?

(8) Si (0) No

61. ¿Por parte de quien los tomó?

(0) Por su propia cuenta

(8) Por parte de la empresa

(0) Por parte del sindicato

62. ¿Le gustaría tomar algún curso de capacitación o adies--  
tramiento?

(10) Si (0) No

63. ¿Que curso (s) le gustaría tomar?

- |                                      |  |                                      |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| - Respecto de tornos                 | - Sobre el manejo<br>y lo relacionado<br>con almacenes | - Sobre alma--<br>cenes              |
| - Sobre Inventarios<br>de Almacén    | - Primeros auxilios                                    | - Previsión -<br>de acciden--<br>tes |
| - Sobre el manejo<br>de la industria | - Sobre Contabili--<br>dad                             | - Supervisión<br>del área            |
|                                      | - Cursos de Almacén                                    | - Sobre tor--<br>nos                 |
|                                      | - Mecánico tornero                                     |                                      |
| - Relaciones Huma--<br>nas           |  | - Comercio y--<br>mecanogra--<br>fía |

- Higiene y Salu-

- Contabilidad

- Formas de --  
trabajo.

Puntos interesantes al estudio:

4 Sobre almacenes

3 Sobre tornos

2 Supervisión y manejo de la industria.

64. ¿Se encuentra afiliado a algún sindicato?

(0) Si

(10) No

65. ¿A cual sindicato?

66. ¿Es substituido el empleado que falta o esta de vacaciones?

(1) Si

(9) No

67. ¿De que manera es substituido?

(1) Lo nombra el jefe inmediato

( ) Ya está predispuesto para ese puesto

( ) Existe algún "comodín"

( ) Lo nombra el sindicato

( ) Otro:

68. ¿Tiene suficiente espacio para realizar su trabajo?

(1) Si      (1) No                      (4) Si                      (3) Si      (1) No

-----  
(8) Si      (2) No

69. ¿A su criterio, le parece que hay suficiente seguridad -  
dada la calidad de los materiales que se manejan?

(10) Si                      (0) No

70. ¿Que sugiere para mejorarla?

- Checar más seguido -  
las chapas.
- Se restrinja más la-  
entrada al almacén -  
a personas extrañas-  
a él.

71. ¿Existe algún tiempo de aseo en su área de trabajo?

(10) Si                      (0) No

72. ¿Qué tan seguido se lleva a cabo el aseo?

- (10) Diario
- ( ) Semanalmente
- ( ) Mensualmente
- ( ) Otro:

73. ¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo (puesto)?

- (1) Ellos mismos
- (1) Intendencia
- (4) Ellos mismos

74. ¿En que área o departamento cree usted que hace falta aseo?

- En los baños
- Área que esta junto a plásticos
- (2) En los baños
- Depto. de soluvencia
- Más limpieza en los prados
- Depto. de M. Prima
- Pasillos
- Campo de fut bol
- Parte posterior del --
- Departamento de Almacenes de reg

lojes de pa-  
red. "C"

75. ¿Hay servicio de reparación o mantenimiento en la parte-  
del edificio donde usted trabaja?

Si (9) No (1) (Lo hace el jefe del Almacén A)

76. ¿Quién es el encargado de hacerlo? (puesto)

Jefe de manteniimiento (3) Jefe de manteniimiento - Electricista-  
mecánico, (De  
partamento de  
mantenimiento)

Jefe Almacén A (1) Electricista. - Jefe de mantenimiento (de-  
legado sindical)  
- Ellos mismos-  
los reparan.

77. ¿Cuando surge algún deterioro en el edificio donde usted  
trabaja de que manera es atendido?

Se tardan (1) Rápido (3) Rápido (2)  
No lo Reparar (1) Tardan (1) No lo Reparar (1)

-----

(5) Rápido  
(3) Tardan  
(2) No

78. ¿En que parte del edificio o instalaciones donde usted trabaja, hace falta reparación o mantenimiento? (Indique lugar y sugerencia).

Almacén A

- |     |                                |    |                             |
|-----|--------------------------------|----|-----------------------------|
| (2) | Almacén de material de consumo | A- | Tapar la gotera             |
| (1) | Almacén de solventes           | -  | Cambiar lámina-<br>rota     |
|     |                                | -  | Arreglar la luz<br>(no hay) |

Almacén B

- |  |    |  |
|--|----|--|
| En la terraza junto al<br>departamento de Ensam-<br>ble; en el Almacén B | B- | Tapar la gotera<br>sellar la venta<br>na (humedad) |
|  | -  | Pintar   |
- 

Almacén C.

- |         |   |                                  |
|---------|---|----------------------------------|
| - Baños | - | Cambiar los lava-<br>bos rotos   |
|         | - | Cambiar las jabo-<br>neras rotas |

79. ¿Ha presentado usted sugerencias u observaciones de como realizar mejor su trabajo o beneficios a la empresa?

Si (2)

No (8)

80. ¿Han sido tomadas en cuenta sus sugerencias u observaciones?

(1) Si

(1) No

81. ¿Participa con sus compañeros o jefes en alguna actividad de distracción fuera de la empresa? (fuera del horario de trabajo)

(8) Si

(2) No

82. ¿En que actividades?

(8) Deportivas

(1) Distracciones diversas

(1) Fiestas.

83. ¿Tiene usted alguna sugerencia u observación que hacer al respecto de la empresa?

(2) Mantenimiento y limpieza en los baños

(2) Mejorar la comida

(3) Ser más sociable el Jefe mediato

(1) Hacer canchas de Basket Bol

(2) Que lo tomen más en cuenta para los asensos

(1) Que lo traten de mejor manera los que piden material

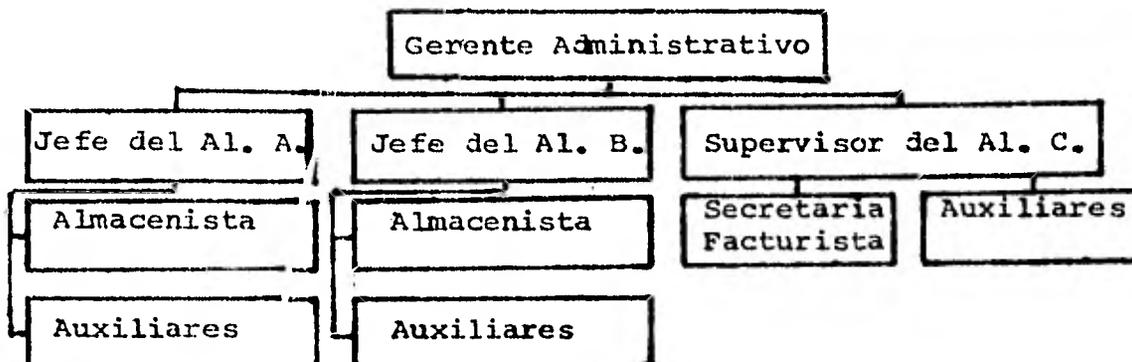
(1) Mas prestaciones

- (1) Prestamos (no se lo otorgaron)
- (1) Que se mejore la calidad del producto manejado mejores materiales
- (1) Mejorar el servicio del comedor
- (1) Mejorar el trato de los encargados del comedor
- (1) Que se haga más limpieza en el comedor
- (1) Que se pongan lámparas más grandes o con más luz en el Almacén C.
- (1) Que se ponga mosaico en el Almacén C.
- (1) Que se ponga un ventilador en el Almacén de Solventes A. (Gases y ácidos perjudican).
- (1) Un Almacén B más grande protegido del polvo y aire. B.
- (1) Que se usen charolas para transportar los relojes - de pared y mesa.

CAPITULO III  
EVALUACION

ANALISIS, INTERPRETACION Y  
CONGRUENTACION DEL CUESTIONARIO

1.- Con la pregunta se conformará el organigrama inicial.



2.- En esta pregunta, el 100% respondió que su jefe inmediato es el respectivo jefe del almacén (en el Almacén C, se le cataloga como supervisor del almacén). Se debe tener en cuenta que organigramicamente el auxiliar esta a un nivel inferior que el almacenista. (los cuales se encuentran en los Almacenes A y B).

3.- Aquí, el 29% respondió que tienen en su puesto actual menos de 5 meses 29 días. El 40% de 6 meses a 1 año y el restante, 2 personas que tienen 2 años están en el sector no de más de 1 año. Con lo que se ve que relativamente es poco el tiempo que se tienen en general en éste departamento. O sea, hay mucha rotación de personal interno.

4.- El 50% respondió, que si ya anteriormente ha trabajado en otra empresa. Con su complemento del 50% que no había

trabajado antes. Teniendo la mitad que se reclutó con experiencia.

5.- Del 50% que si trabajaron, el 80% anteriormente trabajó en empresas industriales (de transformación) como ésta.- El restante 20% (una persona) trabajó en una empresa de servicios.

6.- De las 5 personas que anteriormente trabajaron en otras empresas, sólo el 20% (una persona) había trabajado en el ramo de almacenes que es en lo que actualmente trabajaba.- Otro 20% había trabajado en una empresa de servicios como secretaria que es de lo que entró a trabajar a ésta empresa y en lo que actualmente trabaja. O sea, que el 40% ya antes había trabajado en lo mismo que ahora trabaja. El restante 60% entró a trabajar prácticamente sin experiencia en almacenes; la cual han obtenido en la empresa, y han ascendido al puesto que actualmente tienen.

7.- En esta pregunta se encuentra que en 4 alternativas se tiene un 20% parejo de respuestas de como se enteraron del empleo en esta empresa. La cuales son: Por medio de amigos, por medio de familiares, por medio de anuncios en el periódico, por algún empleado de la empresa. y el restante 20% está dividido entre: Por medio del sindicato y el inciso de "otro", se enteró por medio de un anuncio en la puerta de la empresa-

con 10% cada una.

8.- En esta pregunta se tienen 50 respuestas ya que a la mayoría se les pidieron diversos requisitos. Se debe tener en cuenta que algunas personas no se acordaron de lo que le pidieron específicamente por lo que se trató que esta información fuere lo más completa y fidedignamente posible. El mayor porcentaje de los requisitos que se les pidieron, fue de un 18% con cartas de recomendación. El 40% de las personas entrevistadas, 4 personas de 2 cartas, 3 les pidieron 2 cartas, el 30% 3 cartas y el 20% 1 carta, sólo un 10% de las personas entrevistadas no les pidieron cartas de recomendación. El 90% de las personas entrevistadas, un 18% de las respuestas en esta pregunta, se les pidió escolaridad mínima, al 30% se les pidió primaria y 60% secundaria, el restante 10% no se le requirió este punto. Un 30% de las personas entrevistadas, un 8% de las respuestas en esta pregunta, respondieron que se les pidió la edad que es la mínima de 18 años. El 60% restante era obvio y no fue necesario recalcarlo al hacer su solicitud. Otro 30% se les requirió que pertenecieron a un sexo determinado. Al 4% de las respuestas de esta pregunta se le requirió ser mujer (2 personas) y el restante 4% se le requirió específicamente ser hombre. El siguiente inciso con un 10%, (50% de las personas entrevistadas) se les pidieron fotos (de 5 y 3 fotos según el caso). La cartilla a un 40% (te-

niendo en cuenta que el 60% de los entrevistados son hombres. El restante 20% de los hombres no lo especificó. Un 30%, 2 -- respuestas de un 30% de los entrevistados se les pidió cédula 4a. y acta de nacimiento, 20% certificado de secundaria (el otro 80% no lo mencionó) y 3 veces a un 10%, con los renglones de estudios especiales, específicamente de secretaria, otro del 10%, con experiencia en almacenes; tan sólo a una persona se le pidió experiencia en lo que actualmente trabaja. Y un 10% final que se le requirió antecedentes no penales. Cosa que el restante 90% ni lo tomó en cuenta, con lo que se ve que hay mucha disparidad en los requerimientos, o que no se acordaron todos de lo que se les pidió específicamente.

9.- Esta pregunta esta dividida en dos partes en la primera los estudios formales o tradicionales (o los que un profesionista necesita cubrir) y la segunda parte englobada en la séptima alternativa "otros", la de estudios técnicos o complementario (los que no siguen una carrera profesional). A un 30% se le pidió que tuvieran por lo menos la primaria. Teniendo actualmente una antigüedad de 2 años, 3 años 8 meses y 2 años o meses en la empresa y el puesto de todos es de auxiliar de almacén, por lo que les será difícil subir de puesto, al encontrarse en desventaja con otros con más cultura, carácter no tanto antigüedad. Aunque el requisito como anteriormente se vió para entrar a trabajar sólo a un 60% se le pidió

secundaria, que es el mínimo oficial para ello, que no influye mucho, en esos puestos ya que es más el dinamismo de la persona. Un 50% de los entrevistados tienen secundaria que lo encontramos como la media y moda, un 10% con bachiller o vocacional, un 10% o sea una persona había llegado al primer año de leyes y entró a trabajar directamente de auxiliar del almacén que sabía un poco de contabilidad, pero con la devaluación del peso, salió de la empresa por exceso de trabajadores. El 50% de los entrevistados siguió una carrera corta o técnica, el 20% siguió la de comercio, otro 20% la de secretaria y un 10% cultura de belleza. Por lo que se tiene un 40% que entraron con conocimientos sobre el puesto al que entraron, ya que el 20% que estudió comercio está relacionado con almacenes con respecto a contabilidad y el del 20% que estudió para secretaria sólo el 10% trabaja como tal.

10.- El porcentaje más grande en esta pregunta se encuentra en un 50% dentro del sector de 2 a 4 años. Un 30% dentro del período de menos de 2 años y un 20% de más de 4 años y 1 mes. Por lo que se ve que la antigüedad dentro de la empresa prácticamente no es muy grande, teniendo en cuenta que la empresa tiene 13 años de haberse fundado (1969) y cruzando esta pregunta con el número 3 que se encuentra un 40% en los 2 períodos de menos de 5 meses y menos de 1 año. O sea un 10%

de menos de un año en su puesto actual y un 80% de menos de 4 años en la empresa se observa que la rotación del personal es grande, lo que ocasiona gastos y tiempo perdido en reclutamiento, adiestramiento, capacitación y experiencia del individuo en su puesto y las concomitantes como períodos para que un individuo llegue a este puesto lo que en promedio tarda 2 años 4 meses según la pregunta 12 posterior.

11.- El 80% de los entrevistados ya habfa estado trabajando en otros puestos anteriormente al actual. Sólo el 20% pudo llegar al puesto que actualmente tiene sin necesidad de ir brincando puestos. Uno de ellos, el que llegó directamente tenía el bachiller y un año de leyes; el otro sólo tenía la secundaria terminada con una antigüedad de un año. Por lo que se ve que no es específicamente la cultura lo necesario para ocupar un puesto en este departamento, sino simplemente la oportunidad de llegar cuanto esta vacante el puesto, ya que el 50% de los entrevistados tenían la secundaria.

12.- Aquí se encuentra que el 30% (4 personas) han pasado por el puesto de obreros, o sea, desde abajo, organizadamente han empezado la mayoría de los que trabajan en este departamento donde se ve que es una de las partes que más empleados proporciona a este departamento pero lamentablemente llegan sin mucha cultura como se vió anteriormente, por lo que para suplementarla se ha estado capacitando a los emplea-

dos como se verá más adelante, pero esa capacitación no rinde sin mantener un tiempo razonable al empleado en el departamento ya que se necesita acostumbrarse y como se vió en la pregunta 3, el 80% de los entrevistados tenían menos de un año en su puesto lo que no les permite identificarse con su puesto (lo cual no quiere decir, que con ello no se les dé ascensos o renueva) sino el tiempo que se necesita para preparar a una persona para un ascenso. El siguiente mayor grupo es el de un 23% (3 entrevistadas), que han tenido el puesto de secretarias anterior al actual, el tercero con un 15% (2 entrevistados) el de auxiliar de almacén y con un 8% los puestos de encargado, recepcionista, ayudante de comedor y barrendero.

13.- Aproximadamente en promedio, los entrevistados duraron en su puesto anterior 1 año 3 meses, con relación a la pregunta 3, tienen un promedio de 9 meses 5 días en su puesto actual. Y con relación a la pregunta 10, el promedio que han estado trabajando en la empresa los entrevistados es de 2 años 6 meses, lo cual se corrobora que hay mucha rotación de personal tanto en los puestos como en la empresa; máximo que ahora hubo muchas liquidaciones por la devaluación del peso que este fué uno de los efectos que ocasionó lo que da como consecuencia que prácticamente no tengan muchas personas no tanto en este departamento como los porcentajes indican sino en toda la empresa (salvo algunas excepciones que siguen lle-

vando adelante a la empresa dada su capacidad y experiencia - en su trabajo y puesto).

14. El 80% de los entrevistados aspira a ocupar otro - puesto dentro de la empresa, el restante 20% que contestó negativamente, una persona del Almacén B que cuenta nadamás - - con la primaria, quien se limita o se dá cuenta de su grado - de capacidad o incapacidad (nivel de competencia o incompetencia), dada su cultura además que no tiene estudios relevantes informales que le ayudarían en este trabajo; sólo la capacitación que ha recibido en la empresa como más adelante se verá. La otra persona que contestó negativamente le gusta el puesto en que está; sin más lo dió a notar. Lo cual no quiere decir que se limite o esté saturado a su nivel de incompetencia pero como secretaria, prácticamente no le permitirían desenvolverse bien en otro puesto. Teniendo en cuenta que la cultura no es una gran limitante, pero para un puesto para mujer más alto sí se necesitaría, además de la experiencia y don o capa ciudad de mando.

15. Aquí a diferencia de lo que se esperaba, que aspiraren a puestos más altos de confianza sólo el 25% de los entre vistados que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, tan sólo aspira a encargado de almacén que es un pues to (o grado) superior y el gran grupo, el 50% de los que con-

testaron afirmativamente, aspiran a ocupar el puesto de tornero con lo cual ellos mismos se restringen teniendo en cuenta su cultura y como en la siguiente pregunta se verá, su capacitación, o experiencia, además que no es muy recomendable ascender a un puesto en el que tengan personal a su mando a quienes no se pueden motivar a sí mismos o no tengan capacidad de mandar a los demás (cosa que o se trae o toma tiempo adquirir la). Un 25% les gustaría ser secretarias. Una persona contestó a dos puestos. Y sólo se sentía capacitado para el de tornero, no al de encargado del almacén. A una persona le gustaría ser auxiliar de oficina; teniendo en ese momento el puesto de auxiliar de almacén dentro de lo que no dista mucho dada la responsabilidad y categoría de actividades.

16.- El 87% de los que contestaron afirmativamente a la pregunta 14, si se sienten capacitados para desempeñar el puesto al que aspiran. Teniendo en cuenta que ya se contrató a la gente con estudios anteriores como en el caso de secretarias que una de ella era auxiliar de almacén en el momento de la entrevista y otros ya había trabajado de tornero uno de auxiliar de tornero en la empresa Imperial Easman y otros 2, dentro de ésta empresa (obreros). Y el 13% restante no se sintió capacitado para el puesto de tornero que es un trabajo a nivel mecánico que no se necesita mucho esfuerzo mental.

17.- Esta pregunta estaba destinada para ver la identificación del empleado con su puesto al saber sus actividades diferentes de las de otro puesto. Se englobaron por departamento y se tratarán por separado en el análisis de puestos. Esta pregunta que se vio que a veces se turnaban las actividades no tanto por no saber sus obligaciones, sino por variarlas y no hacerse tedioso el trabajo de hacer siempre lo mismo.

18.- Sólo el 10% de los entrevistados contestó que sí tenía personal a su mando, teniendo él, el puesto de almacenista y organigramicamente está por debajo, el puesto de auxiliar de Almacén, mismos puestos que se encuentran juntos en el Almacén B, pero ahí no se le trata al auxiliar como subordinado del almacenista (aunque se le reconozca), sino que todos son subordinados y reciben órdenes directamente del jefe del almacén respectivo, lo cual denota una confusión de jefe inmediato según se vio en la pregunta.

19.- A una persona se restringe esta contestación. Que si se hubiere contestado en la misma forma en el Almacén B, sería de 4 (3 auxiliares de Almacén B y 1 del Almacén A), organigramicamente por debajo del almacenista.

20.- Como se observó en la pregunta 2, sí se trata del auxiliar del almacén; dicha respuesta se debería haber obtenido también del Almacén B, ya que en éste y en el Almacén A se

encuentran esos 2 tipos de puestos.

21.- La manera más predominante de dar las órdenes en este nivel es la verbal ya que son simples órdenes o indicaciones sin más trascendencia por lo que no es necesario escribir las lo que se encontró aquí en un 100%.

22.- En esta pregunta se encontró con un 60% de duplicidad de mando. Un 50% las recibe directamente de un jefe inmediato titular, (esta información no estaba contemplada en el cuestionario, pero se detectó informalmente), sin pasar la orden por medio del jefe inmediato respectivo; lo cual puede contravenir tanto en tiempo al obedecer a dos jefes como al (en caso extremo) de ser órdenes diferentes o incompatibles.- El 10% restante que contestaron que reciben órdenes de una diferente persona del jefe inmediato fue de parte del almacenista que prácticamente no lo reconocen como su jefe inmediato sino directamente al jefe del almacén, que aunque sí es el almacenista su jefe inmediato; por lo que únicamente se cuenta en esta pregunta como el 50% de duplicidad de mando.

23.- En esta pregunta se encontró un 100% que las órdenes las reciben verbalmente ya que no tienen mayor trascendencia como para hacerlas en forma escrita, además que la mayoría de las actividades y órdenes son habituales, y no es necesario de que sean constatadas, preservadas o pasadas por me--

dio de un papel.

24.- Como consecuencia de la habitualidad de las actividades, principalmente en el Almacén B, el 30% en este almacén contestaron que no reportan a alguien de sus actividades; -- mientras que un 10% en este almacén más los otros dos almacenes que suman un 70% restante sí hacen el reporte de sus actividades. Como se vió en flujo y llenado de formas principalmente en el Almacén C, sí es necesario el reporte de sus actividades tanto como para control como para flujo y responsabilidades.

25.- De las 7 personas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, el 100% lo hace directamente al respectivo jefe del almacén (teniendo en cuenta que el titular del Almacén C, se le denomina supervisor del almacén que viene haciendo las veces del jefe del almacén).

26.- Teniendo en cuenta los canales de comunicación habituales en este departamento, como se vió, reciben las órdenes en forma verbal en un 100%, pero hacen reporte de sus actividades en forma verbal en un 38% de los que contestaron afirmativamente a la pregunta 24, además que en el almacén A, una persona hace de las dos formas su reporte verbal y escrito. Y el restante 62% lo hace en forma escrita por lo que se ve se -

usan en forma ascendente los 2 canales de comunicación y en mayor escala el de tipo escrito, mientras que en forma descendente sólo se utiliza el de tipo verbal, pero hay que tener en cuenta que si es necesario constatar las actividades en forma escrita no tanto las órdenes que son habituales mientras que no es muy restrictivo el 62% en forma escrita que a veces lo hacen de una forma y otras de la otra forma por lo que variará el porcentaje aún en las 3 secciones del departamento.

27.- La frecuencia de hacer los reportes en un 72% en forma diaria y sólo el 14% en forma semanal al igual que en la alternativa abierta en un 14% dentro de la cual contestaron que no es específica la frecuencia; por lo que se observó que es en forma según sea la trascendencia de la actividad dentro de la que se tendría continua la frecuencia de hacer el reporte ya sea al finalizar la actividad (varias en un día) o bien simplemente no quiere decir precisamente que al finalizar el día el 72% riguroso haga el reporte además que el jefe del respectivo almacén, siempre está supervisando las actividades en lo que se da cuenta de ellas sin necesidad de que se lo digan.

28.- Como medios de control o supervisión hacia el personal dentro de este almacén se detectó que el 100% si lo supervisan su trabajo con lo que se pueden evitar fugas de produc-

tividad o bien duplicidad de actividades en algo que ya anteriormente se haya hecho por otra persona o simplemente no necesaria; aunque no es muy ardua la labor en los almacenes.

29.- Es supervisado el trabajo en un 100% por el respectivo jefe del almacén; mismo que reconocen en un 100% en la pregunta 2 como jefe inmediato en un 100% aunque se tengan varias categorías en los almacenes; siempre supervisado y les son dadas las órdenes (salvo excepción) por el jefe del almacén por lo que ahí se considera que todos parten (organigramicamente) directamente de el jefe del almacén.

30.- Siempre se les indicó la forma de como realizar su trabajo con un porcentaje de un 100%, independientemente del puesto al que hayan entrado y aún ya con experiencia en su trabajo, ya sea en otra empresa o en otro puesto, al obtener el nuevo puesto se les dieron indicaciones aunque fueran en forma somera, máxime si era de primer ingreso a la compañía.

31.- En esta pregunta, se encontró una disparidad y divergencia tanto a lo que se esperaba como al mayor porcentaje, ya que el 90% contestaron que se les dieron indicaciones en forma verbal que es lo que se esperaba, ya que en la entrevista preliminar, observación directa y cuestionario piloto y móvil de una parte de éste estudio (hipótesis) es que carecen de manuales; mientras que un 10% contestó que sí se le indicó

como llevar a cabo su trabajo en forma escrita quien empezó - como obrero, pasó a encargado y ahora almacenista, mientras - que los otros que entraron también como obreros negaron esta forma de inducción al empleado a su puesto; aunque parece que actualmente si tiene manual de procedimientos pero en Producción, lo que para investigarlo a fondo sería otro estudio diferente a éste y en otra área. Por lo que respecta a éste departamento, un 90% contestó que no tienen manuales con los que se les haya adentrado a la empresa y puesto. En tanto que el 10% no es fidedigno, por lo que se optó por invalidar esa información ya que no se encontró que es lo que le presentaron escrito al entrar a trabajar, independientemente del puesto al que haya entrado ya que un 30% entraron a trabajar de la misma manera que el empleado en cuestión, de obrero.

32.- El 82% de las respuestas en esta pregunta es que le preguntan a su jefe inmediato cuando tienen alguna duda y el 18% restante se encuentra en la alternativa de preguntarle a sus compañeros, este porcentaje está prorrateado en que un empleado contestó de dos formas. Mientras que la alternativa importante de esta pregunta y móvil y objeto de parte de este estudio y como corroboración de él (hipótesis), quedó en blanco la de: consultando algún manual o guía de trabajo, lo que por eliminación deja ver que carecen de él como se había pretendido.

33.- En esta pregunta de tipo abierto, las respuestas se centraron en 8 sectores con 15 respuestas las cuales prorrateadamente, la que tiene una moda o media, a un 40% es la de superarse, la que se separa proporcionalmente a un 20% respectivamente en "personalmente" y el otro 20% a "en la empresa". Encontrando otro 20% en otro sector de "aprender". El siguiente grande sector se encuentra en un tan sólo 12% en "cubrir necesidades económicas" y 4 sectores de una respuesta cada una, prorrateadamente con las otras, obtiene un 7% cada una y son las "darle servicio a los diferentes departamentos", "ayudar a la empresa", "desempeñar bien el trabajo", "tener todo en orden", lo que se ve no hay mucha disparidad con la identificación personal con la empresa, si se engloban en este criterio se obtendría un 67% más de la mitad que según las respuestas su labor la dirigen hacia la empresa mientras que el restante 33% lo hacen en forma individual personal o económicamente, lo que no quiere decir que los demás lo hagan por gusto, sino principalmente por sentirse útiles por medio del lo cual obtienen remuneración para subsistir; necesidad primaria de todos. El que se haya dado alguno, no se tomó como con comitante o excluyente de los otros, sino al tener en cuenta la información se trataron por separado.

34.- En esta pregunta se encuentra exactamente la mitad que al 50% sí se les reconoce su trabajo; mientras que el otro

50% no se les reconoce o no sienten realmente que se les reconozca en la empresa en forma individual su trabajo, lo que da a entender que no son muy tomadas en cuenta las necesidades de reconocimientos. Punto no muy considerado ya que el personal en este caso un 50% puede bajar su productividad por apatía, al no tomarles en cuenta.

35.- En la forma de reconocerles su trabajo al 50% que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, y teniendo en cuenta que una persona contestó dos veces, prorrateándolo se encuentra que un 67% se les reconoce en forma de "felicitaciones" y la otra alternativa contestada es de un 33% de reconocimiento en forma de "con mayor confianza", quedando las otras tres alternativas en blanco que no las toman en cuenta, o ellos no sienten que se tomen en cuenta las de tipo económico, mientras que sí se toman en cuenta las de tipo de ego que en un momento dado son a veces más importantes ya que hacen sentir bien al individuo dentro de la empresa aumentando su eficiencia.

36.- Al 62% le gustaría que se les reconociera dándoles mayor confianza lo que ellos mismos dan a corroborar lo dicho en el análisis de la pregunta anterior, que se les reconozca individualmente sus logros y les aumenten sus responsabilidades, que pueden ir ligadas a la autoridad, cosa que se toma con el tiempo al adentrarse en la empresa; tener experiencia y-

madurez emocional para poder mandar a los demás. Mientras - que el 23%, segundo sector grande en esta pregunta, les interesa el reconocimiento pero directamente a su sueldo, cosa a veces no factible. Punto de vista diferente al del de reconocimiento de tipo egocentrista. El tercer sector se encuentra en la alternativa de felicitaciones con un 15% que les gustaría se les reconociere; que aparejado a la otra homogénea que es la de "mayor confianza" se obtendría un 77% que les gustaría que se les estimulara en su trabajo en forma verbal, de tipo de reconocimiento ya que sus necesidades primarias más o menos están saturadas lo que les insta a satisfacer sus necesidades siguientes (según Abraham Maslow).

37.- Ante 21 preguntas, en esta hay disparidad de respuestas ya que la mayoría no recuerdan exactamente lo que les otorga la empresa, conflicto que acarrea el carecer de manual de bienvenida y sus prestaciones, además de sus obligaciones. Se tienen 21 respuestas que prorrateadas el mayor sector se encuentra dentro de la alternativa abierta, en "las de la ley", con un 29% secundándole la alternativa de "afiliado a tiendas de descuento". En tercer lugar en la alternativa de tipo -- abierto en que les otorga la empresa el uniforme, lo que a -- todos les otorga que se debería tener un 100% aquí; y en -- cuarto lugar la de prestamos (que un empleado mencionó que no se lo otorgaron). Las siguientes con un 4.7% respectivamente

cajas de ahorro, reparto de utilidades, vacaciones pagadas.

38.- El 100% contestaron afirmativamente a esta respuesta que en la primer visita a la empresa se encontró que si usaban uniforme lo que se confirmó y sirve para dar entrada a la siguiente pregunta, lo que se vio es que lo mantienen limpio aunque lo usen toda la semana, pero alguno por el uso personal diferente lo tienen maltratado.

39.- Al 100% sí le proporciona la empresa el uniforme, los que se encuentran almacenados en el Almacén A, sin necesidad de ir fuera de la empresa a conseguirlo o que fueren de clase diferente, los colores si son diferentes ya que unos conservan los uniformes anteriores que aún sirven pero en un mismo periodo de entrega a todos, se procura que sean del mismo color.

40.- La frecuencia con que les entregan el uniforme en un 90% respondieron que se los entregan dos veces al año; mientras que el restante 10% contestó la alternativa de tres o más veces al año; por lo que para centrar esta respuesta; el jefe del Almacén A, quien es el que entregaba los uniformes contestó que efectivamente es de dos veces al año, pero al destruirlo o querer otro se les cobra.

41.- Al 100% se les practican exámenes médicos con lo cual podrán evitar que progrese alguna enfermedad en algún

empleado o que proliferara alguna enfermedad dentro de la empresa cosa necesaria no tanto por ley, sino por conveniencia general.

42.- En la alternativa donde se encuentra la mayoría de las respuestas es la de semestralmente con un 40%, siguiéndole la de trimestralmente con un 30% y anualmente con un 20%. El 10% restante se encuentra en la alternativa abierta con la especificación que le han hecho un examen médico en los 8 meses que ha estado trabajando en la empresa. Para tratar de centrarla se investigó obteniendo que se aplican trimestralmente a cada empleado dentro de la empresa; pero el mayor sector de respuestas se encuentra en semestralmente, cosa que debería ser homogéneo a un 100% a alguna de las alternativas. Para lo que se tomará el dato más repetido (moda) y a criterio individual y más lógico, que es el de semestralmente.

43.- Como se vió en la entrevista preliminar, si se llevan a cabo los exámenes médicos dentro de la empresa con un 100% de respuestas.

44.- Dado el ramo de ésta empresa que es el industrial con sus riesgos inherentes precisan de servicios médicos, lo que se observó directamente, y las respuestas son de un 90% afirmativas. Mientras que el 10% restante no lo considera así ya que los servicios con que cuenta son los de una traba

jadora social, que simplemente él considera son para casos sencillos. A cosas más complicadas se tienen que trasladar a Toluca. Por lo que para centrar ésta pregunta se orientó exclusivamente a "emergencia", no más complicados, por lo que se acepta que sí cuentan con servicios médicos de emergencia -- aunque sean primarios, dadas las necesidades actuales de la empresa.

45.- Como control de tiempos de llegada de todos el personal, sí se les dá tolerancia para llegar, checan tarjeta y a nivel gerencial simplemente al llegar, el policia o vigilante personalmente anota la hora de llegada por lo que hay un control general.

46.- Esta pregunta casi esta respondida a criterio individual de los entrevistados, de cuanto tiempo se dan cada uno para llegar. El 20% especificó hasta 5 minutos que realmente es poco tiempo; la mayoría se centró a 10 minutos el restante 10% especificó hasta 15 minutos que es el tiempo en que ya ponen retardo; más tiempo como se investigó, simplemente no se le deja entrar al empleado. Por lo que se centra en una alternativa de 10 minutos teniendo en cuenta que en éste sector no cuenta como retardo tácitamente y para los fines de ésta pregunta. (aunque lleguen a descontar los minutos de llegada-tarde del sueldo).

47.- Aquí el 100% se englobó en la alternativa con la especificación de que al segundo retardo (respuesta registrada en un 10%, ya que una persona contestó dos veces), se les llama la atención y al acumular 3 retardos en un lapso de 30 días naturales se les manda a su casa con un día de castigo sin goce de sueldo lo cual entra en las 2 alternativas anteriores, pero se englobó en esta por la especificación.

48.- En esta pregunta se encontró con un 70% que no trabajaba horas extras y tan sólo el 30% que sí lo hacían esto a consecuencia del poco trabajo que llegare a quedar rezagado o necesario que saliere ese mismo día, no muy común. Máxime ahora que ha bajado el personal, la producción y las actividades en general casi contrandose en algunas personas pero por poco tiempo.

49.- De las tres personas que contestaron afirmativamente la pregunta anterior, dos o el 67% se encuentra en la alternativa de 1 a 3 horas semanalmente que es normal en todas las empresas. Pero se encuentra un 33% (una persona) que contestó que más de 10 horas a la semana que según se vio, los días en que se estuvo haciendo el levantamiento de la información, todos salen aproximadamente a una hora fijada para abandonar sus labores quedando sólo los vigilantes y a veces algún personal ejecutivo necesario, por lo que no es muy factible que esa persona se quede a trabajar sola en el almacén --

mientras los demás salen incluyendo al que tiene las llaves - que es el jefe respectivo del almacén; máxime más de 10 horas a la semana lo que equivaldría un promedio de 2 horas diarias, - además que va en contra de la Ley Federal del Trabajo.

50.- Al 100% de los entrevistados les proporcionan los alimentos dentro de la empresa; y como se pudo observar, tienen su comedor con cocinero para servicio a toda la empresa - con sus diferentes horarios para poder atender a todo el personal. En este punto, el del servicio del comedor, surgieron algunas inconformidades y sugerencias que se verán más adelante.

51.- El 100% se encuentra en la segunda alternativa, -- "hasta una hora" y en especificación del tiempo, se obtuvo un 90% que señalaron 45 minutos disponibles para tomar sus alimentos; mientras que un 10% señaló que dispone de 40 minutos, lo que no quiere decir que es el tiempo que le dan, ya que es el mismo para todos, de 45 minutos, sino, que cuando mucho se toma 40 minutos que es el tiempo que especificó en su respuesta.

52.- En esta pregunta se recopiló un 80% que no les dan tiempo para descansar ya que realmente no lo necesitan; si se tiene en cuenta que el trabajo del almacén no es muy arduo, - principalmente ahora que hay menos personal en la empresa con secuentemente menos peticiones a las tres secciones del --

almacén. Tan sólo el 20% contestó sí se les dá tiempo para descansar; dichas respuestas se encontraron en el Almacén B, de dos auxiliares mientras que un tercer auxiliar del mismo almacén en las mismas circunstancias señaló que no le dan tiempo para descansar, aunque no lo necesita como se verá más adelante.

53.- Al 20% que contestó afirmativamente la pregunta anterior, les dan menos de 10 minutos para descansar. El tiempo para descansar sólo se estila en producción como se pudo observar, tienen 2 períodos para descansar, ya que es continuo el trabajo ahí, cosa que no sucede en los almacenes, aunque sólo se detecta un 20% en el almacén B, lo que se puede deber a las diferentes políticas o medios de trato de los tres jefes de los almacenes con sus subordinados; o que ellos consideren ese tiempo como relajamiento del tedio del trabajo, lo que no sucede en el restante 80%.

54.- Como se había dicho el trabajo en los almacenes no es muy arduo o tedioso como en otros departamentos, por lo que el 90% contestó que realmente no necesitan el tiempo para descansar; mientras que sólo el 10% y en el mismo Almacén B, contestó que sí necesitan el tiempo para descansar que más bien se tomaría como para relajarse y poder caminar por la empresa no tanto que le abrume el trabajo.

55.- En esta pregunta se observó que sí se preocupan por capacitar al personal para tratar de aumentar su eficiencia - en el trabajo que actualmente desarrolla; a lo que el 90% contestó que sí les han dado cursos de capacitación; mientras - que el restante 10% que contestó negativamente se debe a que tenía tan sólo 15 días en ese puesto ya habiendo acumulado 2 años en la empresa, lo que deja ver que en los otros puestos - que ha pasado de recepcionista y secretaria, no se les dió capacitación y al llegar al puesto que en ese momento tenía ya - hacía meses que se habían impartido los cursos como se verá - más adelante.

56.- Del 90% que contestó afirmativamente la pregunta anterior, se le han impartido en la empresa cursos relacionados con el puesto que en ese momento tenían. En un 100% sobre almacenes y sus concomitantes, como son relaciones humanas, higiene, inventarios, almacenamiento y seguridad; esta divergencia se debe a que no se acordaban exactamente del curso tomado; por lo que parece haber sido un sólo curso sobre almacenes; mientras que en los puestos anteriores no habían tomado, o no lo mencionó nadie, que hubieren tomado algún curso de capacitación o adiestramiento, lo que deja ver que últimamente se há tomado en cuenta este punto, en base a la propuesta que hizo el Ex-presidente López Portillo de que las empresas deben capacitar a su personal con la incentivación de que dichos -

costos redundarán tanto en la productividad como serán objeto de reducción de impuestos.

57.- En esta pregunta se tratará con un 80% ya que una secretaria no le interesó el curso por lo que no pudo contestar ésta y las siguientes preguntas relacionadas con capacitación; el 87% que contestaron ésta pregunta, situó el curso tomado en mayo; mientras que un 13% restante no se acordaba exactamente y lo situó por junio aproximadamente; lo que se puede situar exactamente en mayo.

58.- El 100% de los entrevistados contestó que lo tomaron dentro de la empresa haciendo algunos recalcar, que cuentan con instalaciones para ello.

59.- El 87% que contestó esta pregunta mencionó que sí le fueron de utilidad; mientras que el 13% restante simplemente no le fue de utilidad ya que fue más o menos lo mismo que él hasta ése momento sabía o aplicaba en su trabajo por lo que no le fue de mucha novedad.

60.- El 100% que respondió a esta pregunta, definitivamente sí lo ha aplicado en su trabajo aún el 13% que anteriormente dijo que no le fue de utilidad; esta pregunta cruzada de tipo control a la aplicación de la capacitación, da a entender que aunque el 13% diga que no le fué útil, sí lo aplica aunque parte de la teoría que la hayan dado no le haya --

visto mucha utilidad si lo aplica con lo cual asevera que si sirvió el curso aunque ya haya sabido algo.

61.- El 100% que tomó el curso fue por parte de la empresa que según dijeron la empresa cuenta con instalaciones para poder impartir ese tipo de capacitación y lo dió, por lo menos un curso de los enunciados, un jefe del almacén, quien ya tenía experiencia en ello al haber tomado otros cursos y él mismo haberse preparado para poder tener la capacidad de darlo.

62.- El universo de los entrevistados opinó que si les gustaría tomar algún curso de capacitación lo que denota que si tienen motivación para aprender principalmente sobre el área en que están trabajando; a todos les interesa superarse en parte porque todos en el departamento de almacén son jóvenes y en parte, como se observó les gusta su trabajo. Aunque sólo el 80% que contestó en la pregunta 14 que si le gustaría trabajar en otro puesto, no quiere decir que estén descontentos con el actual; sino que tienden a superarse.

63.- Independientemente de que les guste éste trabajo, en la pregunta 15 los que contestaron que les gustaría trabajar en otro puesto, aquí mencionaron que quisieran que se les capacitar o adiestrara para ése puesto como, los 4 que mencionaron que les gustaría trabajar como tornero, aquí 3 contesta

ron que quisieran algún curso sobre torno, y la 4a. persona - que contestó que sí se siente capacitado para tornero, en la pregunta 16 aquí lo corroboró, 4 personas (o el 40%) menos de la mitad pidieron cursos sobre la actividad que en ese momento estaban desarrollando que es sobre almacenes; mientras que el 20% contestó que quisieran algún curso sobre supervisión y manejo de la industria que como se ve corresponde al de las dos personas que quisieran trabajar como encargados del almacén. Se encuentran otros cursos que mencionaron como son los de: contabilidad(20%), formas de trabajo(10%), comercio y mecanografía (10%) y lo que interesa de este estudio es el del 40% la media, sobre almacenamiento, con sus concomitantes como son: prevención de accidentes, relaciones humanas, higiene y salubridad, primeros auxilios, pero deben ser en general a la industria en el sector de prevención de accidentes tanto a su prevención como su atención. . . Mientras que el 30% que pide sobre tornos, no es móvil de este estudio ni es aplicable a ésta área. Teniendo en cuenta que ésta empresa se divide en Gerencia Administrativa y Gerencia de Producción; que es como se tomaron los porcentajes globales anteriormente dichos.

64.- Como el planteamiento de esta pregunta, de relleno, era verificar que el personal de este departamento ya se le considera de tipo de confianza, se corroboró esta tentativa al obtener un 100% de respuestas negativas ya que no pertene-

cen a ningún sindicato.

65.- Ante una respuesta negativa anterior, ésta queda sin caso de ser por lo que se saltó en un 100%; tanto el cuestionario piloto como en éste (el definitivo); y como información -- adicional se informó que el existente en la empresa es el de la C.T.M. (Confederación de Trabajadores Mexicanos).

67.- En ésta pregunta se obtuvo un 90% de respuestas negativas; el 10% restante, que opinó afirmativamente se refirió -- no precisamente a que sea substituido por otra persona fundamento de esta pregunta, sino que dentro del mismo almacén, las funciones que el empleado ausente debería cubrir son pasadas a otro, por lo general dentro de la misma categoría, teniendo en cuenta que en el almacén B, se rotan las actividades (manuales) para no hacerse tedioso el trabajo, lo que no quiere decir que es precisamente que se supla por ser indispensable el empleado, sino que su trabajo sea desempeñado por otra u otras personas, Diferencia, no substituir al empleado en su puesto; sino distribuir sus actividades para sacar el trabajo, con lo que se entiende que no son muy indispensables los empleados en sus puestos; aún los jefes ya que sus actividades las pasarían a asumir directamente el Gerente Administrativo; o bien las actividades intrascendentes las asumiría el almacenista; como el trabajo es rutinario ya todos saben (a esta altura de por lo menos 15 días de una persona en su trabajo) lo que tienen que-

hacer; o como se vió en la pregunta 32, que el 18% de los entrevistados le preguntan a sus compañeros, hé ahí una alternativa simple en preguntar sobre su trabajo, o algún jefe inmediato superior.

67.- El 10% que contestó afirmativamente la pregunta anterior, en ésta, por continuidad de la anterior, enfatizó, -- que el jefe inmediato nombra al suplente del empleado ausente, dirigiéndose específicamente al caso de éste departamento, -- que el jefe del mismo nombraría a la persona que supliría las funciones del otro empleado.

68.- Como ésta pregunta se originó en la primer visita, -- al ver en el Almacén B, que el espacio era realmente reducido teniendo en cuenta al personal ahí existente, los anaqueles, -- mostradores y mesas, quedando tan sólo unos pequeños pasillos para pasar, en comparación de los otros dos almacenes que sí se tenía espacio para pasar desahogadamente y a contradicción de lo que se esperaba, el total de los entrevistados en el Almacén B, contestó que sí tenían espacio suficiente para realizar su trabajo; y en cuanto a los otros dos almacenes, un 10% en cada uno contestó negativamente con lo que se suma que un 20% consideran que no tienen espacio suficiente con el puesto en ambos casos de auxiliares del almacén cuyas funciones son checar y distribuir el material principalmente; y lo toman en relación al almacenamiento de los artículos, no al área en -

que se desenvuelva propiamente el individuo como en el caso de la secretaria del Almacén C, su escritorio y mesa quien consideró que si tenfa espacio suficiente. Por lo que respecta a la distribución del moviliario y zona de empaque en el Almacén C, se verá más adelante en sugerencias. El 10% que contestó negativamente en el Almacén A, aunque sea persona ya no trabaja en la empresa, en la observación directa, se pudo observar que sí tenían espacio suficiente dadas las actividades que desarrollaba, en contraste con el Almacén B, él disponfa de un escritorio para su uso personal; en cambio en el Almacén B, tan sólo existen dos mesas pequeñas para los tres auxiliares y el almacenista y un escritorio para el jefe del almacén.

69.- Teniendo en cuenta el criterio de que ésta pregunta se formuló dirigida a la seguridad pero de tipo de obtener información sobre el cuidado y preservación de los artículos ahí almacenados teniendo en cuenta su alto costo. No a la seguridad de tipo industrial, se obtuvo un 100% de respuestas afirmativas; con lo que se ve que a su parecer tienen un buen control sobre los materiales y personal en general.

70.- Las sugerencias que saltaron directamente de éste cuestionario son muy simples; como las de checar más seguidamente las chapas y que se restrinja más la entrada al almacén; por lo que en pláticas informales con un jefe ajeno al almacén in

plicado dirigidas al control de esta pregunta se obtuvo que sí se há dado el caso de haber mermas en los productos aunque sea en forma única, por el descuido de la puerta; al tener la distribución de la oficina al final del almacén, y no a la puerta como los demás, lo que será tratado más adelante en sugerencias, en una de las causas del movimiento del moviliario en el almacén C.

71.- Si hay aseo tanto en la empresa como en los almacenes como se vió tanto físicamente en los almacenes como al obtener un 100% de respuestas afirmativas.

72.- En esta pregunta resultó un 100% de que el aseo se hace con una frecuencia diaria; con lo que se puede evitar alguna avería en los artículos que ahí se guardan ya que les afecta el polvo y la humedad por ser mecanismos muy delicados, así como substancias y materiales frágiles y algunos volátiles.

73.- Se detectaron algunos problemas en ésta pregunta; como la empresa tiene su departamento especial para hacer el aseo, se esperaba que funcionara en forma eficiente y para corroborarlo se planteó esta pregunta, en la que se obtuvo que el 50% lo hacen ellos mismos a consecuencia de que surgieron algunos problemas con el departamento de intendencia y para evitarlos y además para aumentar la seguridad en las tres secciones del almacén, se optó que ellos hicieran el aseo, orden-

que se lleva a cabo en tan sólo en 50%, si se prorratea este porcentaje, entre las tres secciones, el 80% se da en el almacén C, que es la totalidad de los entrevistados en ese almacén, o sea, que ahí sí se cumplió la orden de hacer el aseo ellos mismos; mientras que el restante 20% se da en el Almacén A, quien lo contestó fue el auxiliar mientras que el almacenista, que fue el único que quedó de ese departamento después del recorte del personal, no tomó en cuenta esa disposición. Y en el Almacén B, no se acató esa disposición, ya que se obtuvo un 40% o el total de los integrantes, que el departamento de intendencia hace el aseo diario aunque siempre esté presente una persona del Almacén B, mientras se haga el aseo, esa disposición debería de ser de carácter restrictivo. Lo que deja ver que hay insuficiencia del control de las disposiciones, no precisamente que impliquen que sean importantes o no, sino que según el Proceso Administrativo la última etapa y a su vez la más importante es el Control, ya que antes esa disposición tuvo un origen (planeación) y lo culminante es precisamente que se lleve a cabo. Lo que ahorita puede ser simpleza al haber tenido un por qué en su origen, puede en algún caso culminar en algún problema, al no haber retroalimentación y/o control por lo que se distorciona el flujo de comunicación necesario en las empresas con sus consecuencias adyacentes.

74.- Esta pregunta esta orientada a ser tratada directamente en sugerencias, y aquí sólo se limitará a tratar los porcentajes. Se obtuvo predominantemente la limpieza en los baños en un 30% de los entrevistados; tanto por parte del Almacén A, como del Almacén C, que son los almacenes que relativamente estan cerca; y como se pudo observar directamente; si se hace falta, tanto en estos como en los que estan cerca del Almacén B; diferentes de los del Almacén A y C. Es estos últimos, una opinión fue de la secretaria lo que da a entender que ambos baños estan en descuido.

75.- El 90% contestó que efectivamente si cuentan con -- servicio de mantenimiento. El 10% restante aunque acepta que cuentan con ese servicio no lo considera óptimo o eficiente - ya que el entonces jefe del Almacén A, tenía que hacer las re paraciones para que quedara bien el desperfecto, ya que si lo hacia el departamento indicado para ello, no lo reparaban bien. Por lo que el consideró que realmente ese servicio era defi-- ciente a lo que contestó en esta pregunta negativamente.

76.- Ante la observación anterior, y ante la restricción de la entrada de personal ajeno al departamento de almacén, - hubo un 20% que contestó que ellos mismos hacen el manteni--- miento; 10% en el Almacén A, el que hizo la aclaración ante--- rior y un 10% de un auxiliar en el Almacén C. El 80% restan--- te se subdivide en un 50% que lo hace el jefe del manteni---

miento; que es a su vez el delegado sindical; y un 30% que se refirieron al electricista; que lo que interesa de esta pregunta es que en un 80% se hace por personal ajeno al departamento y que es deficiente; en cuanto a éste punto se verá más adelante en sugerencias tanto de ellos mismos como observadas.

77.- El objetivo de esta pregunta era ver la eficiencia de éste servicio, lo que ya se había detectado con anterioridad, aquí se hará énfasis en base a los porcentajes obtenidos y sus consideraciones. El 50% consideró que el servicio se hace de una forma rápida; aunque el otro aproximadamente 20% se puede englobar en esta alternativa, si acudían rápido, pero en arreglarlo, según la magnitud del desperfecto se tardan en arreglarlo y al final, ya que se retiran a veces queda -- igual el desperfecto, por lo que consideran que se tardan en hacerlo en un 30% al hacerlo y un 20% restante simplemente -- consideró terminantemente aunque vayan y trabajan en el desperfecto no lo reparan o por lo menos no satisfactoriamente -- a su criterio; como se verá más adelante, algunas sugerencias en éste punto de mantenimiento se refieren a fallas reportadas y no arregladas convenientemente.

78.- El contenido de esta pregunta es para tratar directamente en sugerencias y es como un resultado de la deficiencia en el servicio correspondiente.

79.- El 80% de los entrevistados mostraron ser más o menos pasivos al respecto de emitir sugerencias u observaciones. No es tanto las sugerencias; sino que es gente un poco pasiva o conformista que no están mucho a la expectativa o activos a los cambios, modificaciones y factibles mejoras, aceptando casi conformísticamente las imposiciones en el trabajo e implantaciones en el trabajo sin molestarse mucho en mediarlas. Aunque se investigó que sí se promueve en la empresa. Este tipo de intervención por parte del personal a las formas de trabajo de la empresa, aún así no se ha llegado a promover o motivar el entusiasmo del personal en este punto que puede ser de utilidad ya que son ellos quienes directamente están apegados a los planes de trabajo, las instalaciones y caracteres de las personas sin explayar sus inquietudes que pueden estarles incomodando sin que ellos mismos se den cuenta por el vicio del costumbrismo o la apatía.

80.- Del 20% que contestó afirmativamente en la pregunta anterior sólo la mitad o sea una persona se ha dado cuenta que si han sido acatadas sus sugerencias, lo que desmoraliza o desinsentiva tanto al restante 10% como al demás personal, al no explicar el por qué no fue valadera su opinión o simplemente alguna tentativa o estudio de aprobación.

81.- Como se ve, si se promueve la participación del personal en actividades de grupos informales resultando un --

80% que si participan con los demás en ese tipo de actividades. Mientras que el 20% restante que se agrega ya sea por sus ocupaciones o desinterés puede, o más bien ya se siente aparte del grupo como se vió con una persona que menciona que no se le toma en cuenta, lo que esta ocasionando la creación tanto de desunión al crearse elites o grupos diferentes como de desidentificación tanto con la empresa como con el demás personal, que aunque es poco el porcentaje, siempre hay que cuidarlo ya que el funcionamiento eficiente de la empresa implica una participación total de los empleados tanto al sentirse como objetivos afines como con gusto al hacer su trabajo.

82.- Como en esta respuesta se pueden contestar varias alternativas, el 80% que contestó afirmativamente en la pregunta anterior, aquí dió 10 respuestas. De las que se tienen en un 80% en las actividades de tipo deportivo, para las que la empresa cuenta con espacios para su práctica. Un 10% contestó que su participación con sus compañeros es de tipo distracciones diversas. El restante 10% ya es más personal al concurrir a invitaciones a fiestas.

83.- Esta pregunta junto con algunas anteriores es directamente para sugerencias; esta es la más importante y una móvil principal del estudio. Dentro de las que se tratarán parcialmente las más importantes por su frecuencia de mención;-

independientemente que fué abierta la pregunta, coincidieron + en algunas varias personas. Aquí se obtuvieron 22 sugerencias; de las cuales, la más tratada fue la referente a un jefe media to titular; que como se vió en la pregunta 22 ya se habfa refe\_rido a él en un 50% de duplicidad de mando y aquí se encuentra un 30% (o un 13% en relación a las 22 respuestas de esta pre--gunta), relacionadas a su forma de tratar a la gente y su ad--ministración; ante lo que se sondeo con otras 6 personas (un - 37% del total del departamento del almacén), quienes refirie--ron que a su juicio era bastante tratable y amigable. Además--que en observación directa se pudo observar, que efectivamente sí trata de llevar bien su papel como titular del area ahí en--la empresa; lo cual no es salvedad de las opiniones negativas--al respecto, ya que es un 30% existente de renuncia en el De--partamento de Almacén, a su proceder por cualesquiera que ha--yan sido las causas; que en sondeo se tienen la opinión nega--tiva de tres personas, comparada con la de 6 entrevistas in--formales que comentaron lo contrario y en un caso con bastante afecto. El siguiente porcentaje mencionable se encuentra en - tres sectores comedor, ascensos y baños. El primero es englo--bando lo referente al comedor; un 20% que mejoren la comida, - 10% que mejoren el servicio del comedor, un 10% que mejoren la comida, 10% que mejoren el servicio del comedor, un 10% mejo--ren el trato de los encargados del comedor, un 10% que hagan - más limpieza en el comedor; que juntos suma un 50%, la mitad -

de los entrevistados están descontentos con alguna cosa en lo referente al comedor; por lo que en investigación directa se pudo observar que: a mi criterio,

**Comida.-** fue deficiente en cuanto a preparación y cantidad.

**Limpieza.-** en general el comedor esta limpio salvo las sillas-apiladas, la escalera y los botellones en el piso.

**Ambiente.-** realmente es ruidosa la forma en que manipulan los-utencilios (los avientan)

**Trato.-** en lo que respecta a este punto, dentro de la seriedad con que tratan me pareció bueno por parte de los que atienden, que quien se refirió a este punto, un 10% de los entrevistados mencionó que es en lo referente a que si pide una mayor porción le es negada aunque sepan que siempre hay excedente y se desperdicie.

**Arreglo de personal.-** el personal en su parcialidad deberian de atender un poco más a su arreglo personal, ya que el cabello les sale de los gorros en forma desordenada y su arreglo descuidado en general tanto en vestimenta como en calzado. --

En conclusión, esta es una sugerencia bastante mencionada además que como se pudo ver a veces modifican el horario hasta más de media hora lo que a la larga los últimos se llegan a desesperar, cabe hacer mención que en algunos su horario de comida era aproximadamente a las 11 de la mañana y su salida del trabajo a las 5:30 de la tarde con lo que uno se podrá imaginar que si el tiempo que tengan para descansar no llevan algo-

para comer han de salir muy cansados y hambrientos de la empresa. Además que del diario hacen arroz para comer lo que provoca hastío. Para el arreglo y planeación de éste servicio se contrató un cocinero experto, simplemente no se optimiza este servicio en su plenitud. Un detalle que se ve al salir del comedor, es una sugerencia de que los desperdicios industriales se dejan exactamente enfrente del comedor dando un mal aspecto y desperdiciando este espacio que se puede -- destinar a canchas o simplemente a jardín. Otro 20% mencionable es lo referente a los baños que como se pudo ver las instalaciones están deterioradas, faltantes de algunos enseres. El otro 20% se refiere a que se les tome más en cuenta para los ascensos, que no es lo mismo creer merecerlo y pedirlo que realmente estar capacitado para desempeñar un puesto más alto con mayores responsabilidades, lo que toma mucho tiempo obtenerlo a ese nivel de poca cultura; es por lo que realmente no se les ha promovido según se pudo observar y se investigó.

Las siguientes observaciones o sugerencias, sólo fueron planteadas en forma individual. En una de ellas se piden canchas de Basket Bol, que como se investigó, ya está en -- planteamiento hacerla. En la sugerencia donde piden más -- prestaciones, además de que no fueron muy explícitos al respecto de que tipo o cuales, no conocen exactamente las que -- tienen ya sea por falta de comunicación, desinterés u olvi-

do. Para lo que se necesitaría hacer todo un replanteamiento tanto de la revisión del contrato colectivo, como de las propuestas y factibles concesiones, cosa terminantemente de incumbencia sindicato-patrón. Por lo que no se puede sugerir en este estudio al no tener fundamentos suficientes para plantearlos ni carácter principal de este estudio; máxime que es tan sólo un 10% de los entrevistados y un 4.5% de las sugerencias en esta pregunta. El 10% que planteó el problema que que no le otorgaron el préstamo, al investigar al respecto, se informó que esto se maneja por medio de cajas de ahorros y si no se le otorgó fue por alguna causa; la misma que en todos los casos se le hace saber a la persona interesada. Algo fundamental para la empresa lo plantearon tan sólo un 10% que es el de mejorar la calidad del producto manejando mejores materiales. Al tener en cuenta que esta empresa ya se ha ganado un prestigio en México digno es cuidarlo ante lo que los empleados que son los que manejan directamente los materiales, son ellos quienes se dan cuenta tanto de las deficiencias como factibles mejoras, y quienes pueden orientar de como mejorarlo; además, que como se estuvo investigando, aún se siguen importante gran porcentaje de piezas ya que actualmente no es posible fabricarlas en México; ya sea, como en el caso de las cajas que no quedan con el requerimiento del control de calidad y sólo se hacen las que tienen un control de calidad idóneo al producto de tipo económico. En el Almacén C, -

se planteó que instalarán lámparas más grandes con más luz. - Ante esta sugerencia, se detectó que es más práctico el cambiar el mobiliario de lugar, lo que se expondrá en sugerencias según detalles. Ahí mismo en el Almacén C, se planteó que se ponga mosaico en el almacén, cosa no muy conveniente ya que el piso que tienen actualmente, de cemento, esta en buenas condiciones y la mayoría del mosaico quedaría cubierto por los anaqueles y como el fin principal del mosaico es dar vista al piso, nada más quedaría al descubierto principalmente el área de empaque ya que en los pasillos dada la restricción a las demás peronas de entrar, no se luciría. En este mismo almacén otra sugerencia es la de usar charolas para transportar los relojes. Por lo que al investigar a este punto, se indicó que cuentan con un carrito para el transporte de los mismos; cosa que es más práctica que la charola en sí; lo que puede evitar que caigan; por lo que este pedimento no trasciende a sugerencias. En el Almacén A, sugirieron que se instale un ventilador en el Almacén de Solventes ya que los ácidos y gases que éstos expelen perjudican al organismo con consecuencias posteriores. Como un objetivo del de la pregunta 68 al observar físicamente el Almacén B, se vio que realmente es pequeño por lo menos en comparación con los demás; a lo que en ese almacén todos contestaron que si tendrán lugar suficiente para realizar su trabajo como anteriormente se enunció; pero aquí, y tan sólo el 10% sugiere un Almacén B, -

más grande protegido de polvo y aire que es lo que se esperaba; que aunque es poco el porcentaje que lo pide, se planteará en sugerencias.

## ACEPTACION O RECHAZO

Para probar la hipótesis, se explicarán las palabras base o significativas para su mejor entendimiento.

Como se pudo verificar con los cuestionarios y en las entrevistas, a veces se tienen algunos problemas en cuanto a la realización de su trabajo (un 82% de los entrevistados le preguntan a su jefe inmediato y el restante 18% a sus compañeros de trabajo, no queriendo decir, que en un 100%, todos siempre tienen dudas; sino, que cuando llega a ocurrir alguna duda, - por ese medio la resuelven). En observación directa, se vio que sí hay dudas, principalmente en el llenado de formas y - flujo de algunas que no traen escrito el destinatario; ya que no tienen algo escrito (en este departamento) que los conduzca y se guían por su experiencia en la empresa; pero como se tiene el problema de la rotación tanto interna (el 40% tenían menos de 5 meses 29 días en su puesto), como externa ( de 450 personas que eran originalmente al empezar la Auditoría, quedaron aproximadamente 100 al terminarla. Aunque ya anteriormente, del resultado de los cuestionarios se desprendió que - un 80% tenían menos de 4 años trabajando en la empresa) , -- (teniendo en cuenta la comparación con el tiempo que tiene la fábrica de fundada que es de 13 años). Resultando que los empleados necesitaban tiempo para entender las múltiples activi

dades de su puesto, principalmente el llenado y destino de las formas; y cuando más o menos lo tenían; eran removidos por múltiples causas. Y al necesitar cubrir otra vez la vacante, se volvería a caer en el mismo ciclo; o aún sin necesidad de ser removidos siempre es necesaria una fuente documental de información por diversos acontecimientos u olvidos.

En el flujo de formas como se pudo observar, tanto al verlo directamente, como al levantar la información a veces había problemas con el destino y llenado de las formas y sus copias principalmente ya que son muchas las formas y a veces complicadas, como llegadas de pedidos extranjeros, surtido de pedidos por lo que se tenía latente la necesidad de manuales.

Por lo que será de gran utilidad este estudio tanto para situar las actividades, como para que el empleado al conocer mejor la forma de como realizar su trabajo y mediante la motivación (psicológica) e incentivación (física) ayudará a que el empleado se identifique más con su puesto y la empresa.

Pretendiendo que los empleados dejen de ser efectivos (hacer el trabajo por el simple hecho de hacerlo sin esforzarse) o eficaces (tratar de hacer el trabajo (fin) no importando los medios lo que resulta molesto por estar constantemente en presión al tratar de obtener los resultados en extremo); para llegar a ser eficiente (tratar de ver las formas de trabajo -

(medios) para llegar a los resultados óptimos(fines). Con lo cual. se eleva la productividad (rendir utilidades) ya que en los negocios lo que importa son los fines y en éste caso, por ser de iniciativa privada, es el lucro.

Por lo que terminantemente, sí limita el crecimiento -- equilibrado y competitivo (del personal de este departamento) al desconocer o no tener exactitud contundente aunque sea parcialmente de los flujos y su llenado, necesitado a veces -- guiarles los jefes o personas doctas por la experiencia de -- años en la empresa lo que origina pérdida de tiempo hora-hombre pudiendo encaminar ese tiempo a otras actividades al no necesitar orientar directamente al personal neófito, ya que éste podrá hacerlo documentalmente.

Por lo anterior, se confirma la hipótesis. Y la corroboración(o confirmación)de otra forma se llevaría mucho tiempo(más del disponible para éste trabajo)teniendo en cuenta que -- pueden afectar variables exógenas no estimadas o manipuladas como problemas con el dólar, o importaciones, políticas de -- financiamiento, inseguridad en la inversión privada y cambio de políticas como cada sexenio, reducción del personal en general por problemas tanto internos como generales a todo el -- país. Lo que afectaría directamente a la productividad o eficiencia del personal; pudiendo pasar a ser obsoleta o improbable la hipótesis en un mayor tiempo según condiciones imperan

tes en el medio.

El tratar de comprobar la hipótesis con alguna otra empresa en la que si existan manuales en el mismo departamento, puede afectar a la comprobación algunas variables o limitantes -- como el prestigio de la empresa, o el sector poblacional socio-económico al que esta dirigido, diferencia de políticas internas, origen de la empresa, antigüedad y principalmente la dificultad de conseguir el permiso; todo ello difícil de manejar - al tratar de llegar a una comprobación a la cual ya se ha llegado al considerar esto simples factores ya enunciados al corroborarlos mediante cuestionarios y observación directa (análisis).

MANUAL DE ORGANIZACION

## ALMACEN A.

Puesto.

Jefe del Almacén A.

Actividades generales:

- Supervisión general del almacén. En cuanto a servicio-tiempo-trabajo.
- Realización de programas de compra de material según promedios de consumo.
- Cuidar Stocks a los 15 días que los pedidos se le entregan (aprox).
- Realizar programas de compra con un lapso de 3 meses, solicitándolos las primeras semanas de cada mes.
- Hacer programas de material-requisiciones.
- Observar el consumo de cada uno de los materiales en producción-consumo para poder solicitarlos a tiempo de reorden.

## Actividades esperádicas:

-Informar al departamento - de Contabilidad las dudas - sobre facturas o variacio- nes de consumo.

-Informar al Gerente Admi- nistrativo sobre los avan- ces y problemas internos - sobre los cuales no tengan competencia, cambios de ma- teriales, o que no se en- cuentren.

-Capacitar al personal a su cargo

Jefe inmediato:

Gerente Administrativo.

Subordinados inmediatos:

Almacenista (Almacén A)..

Coordinación:

Los responsables de los -- diferentes departamentos - para el control de Stocks de mercancía y servicio - del almacén.

(Contabilidad y Produc- - ción).

-Los diferentes proveedores al recibir material segun- especificaciones.

Autoridad para:

- Tramitar las solicitudes -  
de material a compras.
- Recibir el material según-  
especificaciones y firmar-  
y sellar de recibido.
- Programar y distribuir el-  
trabajo a sus subordina- -  
dos.

Responsabilidad ante:

- El adecuado cumplimiento -  
de sus deberes señalados -  
en la descripción de pues-  
tos.
- El material recibido según  
especificaciones.
- El cuidado del material e -  
instalaciones implicables -  
en su trabajo.
- La optimización de las la-  
bores de sus subordinados.
- El tener un Stock de mate--  
riales adecuado al consumo-  
programado.
- Las buenas relaciones y la  
adecuada actitud hacia el-  
trabajo tanto propio como-  
de sus subordinados.

**Puesto:**

-Almacenista (Almacén A).

**Descripción:**

**Actividades generales:**

-Firmar requisiciones de material.

-Poder decidir cambios de material.

-Hacer el llenado de la información a los diferentes departamentos del movimiento de materiales en el almacén (según manual de procedimientos).

-Surtir el material a los diferentes departamentos (actividad general de todos los integrantes del almacén).

-Realizar información de material recibido de producción y mantenimiento.

-Limpieza del Almacén A (rotando con el auxiliar).

**Actividades esporádicas:**

-Sacar copias fotostáticas para dar información.

-Recibir material direc- -  
to nacional o importado,-  
checar peso y cantidad.

-Firmar facturas y sellar--  
las de recibido.

Jefe inmediato:

-Jefe del Almacén A.

Autoridad para:

-Decidir cambios de material  
(substituto no muy trasce-  
dental).

-Recibir material según es-  
pecificaciones.

-Firmar y sellar las factu-  
ras de recibido.

-Distribuir trabajo al Auxi-  
liar.

Responsabilidad ante:

-El adecuado cumplimiento -  
de sus deberes señalados -  
en la descripción de pueg-  
tos.

-El material recibido según  
especificaciones.

Puesto:

Auxiliar del Almacén A.

Descripción:

Actividades generales:

Surtir materiales a los diferentes departamentos (no firma las notas de salida)

-Distribuir (llevar información de las diferentes formas usadas en el Almacén - A; (según Manual de Procedimientos).

-Recibir material y colocarlo (pero checa y firma el jefe o almacenista).

-Puede firmar sólo cuando los materiales no son muy costosos o en ausencia de los dos superiores enterándolos cuando sea posible).

-Llevar tarjeta cardex (A16) de entradas y salidas.

-Hacer limpieza de las diferentes bodegas del Almacén - A (rotando a ésta actividad con el almacenista).

-Checar y pesar físicamente (supervisado por cualquiera de sus superiores) el material tanto al entrar como al salir.

**Actividades esporádicas:**

-Sacar copias fotostáticas para dar información a los diferentes departamentos (según manual de procedimientos).

-Recibir, checar los materiales y firmar de recibido -- las notas de los materiales y sellarlos.

**Jefe inmediato:**

-Almacenista (Almacén A).

**Responsabilidad ante:**

-El adecuado cumplimiento de sus deberes señalados en la descripción de puestos.

## ALMACEN B.

**Puesto:** Jefe del Almacén B.

**Descripción:**

**Actividades generales:**

- Supervisión general del --almacén en cuanto a Servicio-tiempo-trabajo.
- Recibir materiales y fir--mar y sellar las facturas.
- Checar los materiales conforme a las facturas que los amparen.
- Surtir materiales según especificaciones (actividad-general de los intetrantes del almacén.

**Actividades esporádicas:**

- Informar a Planeación y/o-Contabilidad las dudas sobre facturas o materiales.
- Informar al Gerente Admi--nistrativo las dudas sobre materiales, avances y/o -los cuales no tenga competencia.

- Jefe inmediato: Gerente Administrativo.
- Coordinación con:
  - Capacitar y adiestrar al personal a su cargo.
  - Los responsables de los diferentes departamentos para la elaboración y control de Stocks de mercancías y servicio del almacén. (Planeación, Producción, Compras y Contabilidad).
  - Los proveedores (o agentes aduanales) al recibir el material según especificaciones.
- Autoridad para:
  - Recibir material, sellar y firmar según especificaciones en la factura y Manual de Procedimientos.
  - Programar y distribuir el trabajo a sus subordinados.
- Responsabilidad ante:
  - El adecuado cumplimiento de sus deberes señalados en la descripción de puestos.
  - El cuidado del material e-

Puesto:

Almacenista (Almacén B).

Descripción:

Actividades generales:

-Hacer el llenado de la información a los diferentes departamentos del movimiento de materiales en el almacén (según Manual de Procedimientos).

-Surtir el material a las diferentes líneas de producción según pedidos.

-Checar los materiales conforme a las facturas que los amparan.

Actividades esporádicas:

-Limpieza del Almacén B, (rotado con los auxiliares).

-Recibir materiales conforme a las facturas que lo amparen (en ausencia del Jefe del Almacén B).

-Checar los materiales.

-Firmar y sellar las facturas de recibido (en ausencia del Jefe del Almacén).

-Sacar copias fotostáticas para dar información (en ausencia de los auxiliares).

Jefe inmediato:

-Jefe del Almacén B.

Coordinación con:

-Los diferentes proveedores o agentes aduanales.

-El Departamento de Producción (al surtir y checar el material).

Autoridad para:

-Recibir material, sellar y firmar (según especificaciones y Manual de Procedimientos).

-El programar y distribuir el trabajo a sus subordinados.

Responsabilidad ante:

-El adecuado cumplimiento de sus deberes señalados en la descripción de puestos.

-El material recibido según especificaciones.

Puesto:

Auxiliar del Almacén B.

Descripción:

Actividades generales:

- Surtir material a los diferentes departamentos (no firma las notas de salida).
- Distribuir (llevar) información de las diferentes formas usadas en el Almacén B.
- Recibir el material y colocarlo (pero lo checa, firma y sella el jefe del almacén o almacenista).
- Llevar tarjeta cardex (16) de entradas y salidas.
- Hacer limpieza del Almacén B (rotando esta actividad con el almacenista).
- Checar el material físicamente tanto al entrar como al distribuirlo a las líneas de producción (supervisado por cualquiera de sus superiores).
- Checar el material existente (confrontado) con lo es

tipulado en la tarjeta cardex.

-Preparar el material para producción.

-Dar información de lo que se pasa a producción.

-Llenar notas de salida según Instructivos de Llenado (pero lo firma el jefe del almacén o almacenista).

Actividades esporádicas:

-Sacar copias para dar información a los diferentes departamentos (según manual de procedimientos).

-Recibir, entregar, checar el material y firmar de recibido, en ausencia de superiores.

Jefe inmediato:

-Almacenista (Almacén B).

Responsabilidad ante:

-El adecuado cumplimiento de sus deberes señalados en la descripción de puestos.

## ALMACEN C.

Puesto: Supervisor del Almacén  
(Jefe del Almacén C.)

Descripción:

Actividades generales:

- Supervisión general del almacén.
- Recibir los relojes terminados
- Checar y firmar de recibido (según Instrutivo de -- Llenado de Formas y Manual de Procedimientos).
- Recibir pedidos de relojes checar, cotejar con existencia, calcular, y hacer procesos para poder surtir el material a Oficinas en México. (Según Manual de Procedimientos e Instrutivo de Llenado de Formas).

Actividades esporádicas:

- Informar a Ensamble sobre errores o defectos en la producción enviada al almacén.

-Informar al Gerente Administrativo las dudas sobre materiales, avances, salidas de material (en camioneta), y/o problemas internos sobre los cuales no tengan competencia.

-Capacitar al personal a su cargo.

Jefe inmediato:

-Gerente Administrativo.

Coordinación con:

-El responsable y ayudante de Ensamble (Departamento de Producción).

-Los responsables de: la camioneta, las personas que piden materiales (según Manual de Procedimientos y Llenado de Formas).

Autoridad para:

-Recibir material, sellar y firmar (según especificaciones y Manual de Procedimientos y Llenado de Formas).

-Programar y distribuir el trabajo a sus subordinados.

-Para regresar material a --

Ensamble según normas de -  
calidad.

-Para enviar material exis-  
tente según requisitos en-  
el pedimento (según Manual  
de Procedimientos).

Responsabilidad ante:

-El adecuado cumplimiento -  
de sus deberes señalados -  
en la descripción de pues-  
tos.

-El cuidado del material e-  
instalaciones implicadas -  
en su trabajo.

-La optimización de las la-  
bores de sus subordinados.

-Las buenas relaciones y la  
adecuada actitud hacia el-  
trabajo, tanto propias co  
mo de sus subordinados.

El envío de relojes tanto-  
en estado físico, como es-  
tipulado en la factura y -  
pedido, como los requisi--  
tos para el envío (según -  
Manual de Procedimientos y  
llenado de formas).

Puesto:

Auxiliar del Almacén C.

Descripción:

Actividades generales:

-Surtir el material según especificaciones en el Manual de Procedimientos y Llenado de Formas (actividad rotada con otros auxiliares).

-Checar el material surtido por otro auxiliar del almacén. (actividad rotada con otros auxiliares)

-Checar el material entregado por Ensamble (Producción) al Almacén C.

-Hacer limpieza del almacén C. (actividad rotada con otros auxiliares).

Actividades esporádicas:

-Checar el material existente en el Almacén C. que concuerde con las normas de calidad establecidas para su entrega.

-Regresar material defectuoso a Ensamble.

**Jefe inmediato:**

-Supervisor del Almacén C.-  
(jefe del almacén).

**Responsable ante:**

-El adecuado cumplimiento -  
de sus deberes señalados -  
en la descripción de pue-  
tos.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FLUJO AL

FIAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO SOLICITUD Y SALIDA DE MATERIAL  
 ENTREVISTO DE PRODUCCION  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

HOJA Nº 1 DE 4

TOTAL DE ACTIV.		
O		15
T		7
I		2
D		0
A		2
◇		1

ACT. No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	DEPTO.SOLIC	En el departamento solicitante (Producción), se elabora la solicitud de material en original y copia verde; - cuando hace falta material directo nacional o importado.	A7	X					
2.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Lleva del Departamento de Producción la forma solicitud de material al Almacén A en original y copia verde.	A7		X				
3.	ALMACENISTA	Recibe la forma solicitud de material en original y copia verde que lleva un ayudante de Producción.	A7	X					
4.	ALMACENISTA	Verifica que se encuentre el material solicitado en el Almacén A según características y cantidad.	A7			X			X
5.	ALMACENISTA	No.- Hay existencias se le informa al ayudante de Producción del faltante.	A7		X				
6.	ALMACENISTA	Anota en una libreta el faltante.	AL	X					
7.	ALMACENISTA	Le regresa la forma solicitud de material original y copia al ayudante de Producción.	A7		X				

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	C
8.	ALMACENISTA	Si es parcial el faltante, se podrá arreglar dicha formal al total surtible (Paso 11).	A7	X					
9.	ALMACENISTA	(o el jefe del Almacén). Cuando se detecta un faltante ya sea al pedirlo o teniendo en cuenta los Stocks, de mínimo de existencia o punto de reorden (Ver gráfica - Stock); según forma cardex (A16) inciso 1:	A16	X	X				
10.	ALMACENISTA	Hace la forma solicitud de material (Ver flujo AIII).	A1	X					
11.	ALMACENISTA	(o el auxiliar). Si.- Se tiene el material pedido en características y cantidad, es surtido por cualquier integrante del Almacén.	A7	X					
12.	ALMACENISTA	Ya surtido el material, se hace la forma nota de salida de material directo nacional, o de importación, en original y dos copias (según corresponda).	A8A A8B	X					
13.	ALMACENISTA	Solicita de acuse de recibo al ayudante de Producción entregándole el original y las dos copias de la nota de salida de material directo nacional, o de importación.	A8A A8B		X				
14.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Recibe del Almacenista el original y las dos copias de la nota de salida de material directo nacional, o de importación (según corresponda).	A8A A8B	X					

251

OBSERVACIONES

---



---

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
15.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Firmará el original y las dos copias de la nota de salida de material directo nacional, o importación.	A8A A8B	X					
16.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Ya firmadas, devolverá el original y copia 1 de la nota de salida de material directo nacional, o de importación.	A8A A8B		X				
17.	ALMACENISTA	Recibe del ayudante de Producción el original y copia 1 de la nota de salida y material directo nacional, o de importación.	A8A A8B	X					
18.	ALMACENISTA	(o el jefe del Almacén) firmará la solicitud de material directo nacional, o de importación en el original y la copia.	A7	X					
19.	ALMACENISTA	Le entrega al ayudante de Producción la copia verde de la forma solicitud de material ya firmada junto con el material surtido.	A7		X				
20.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Recibe del Almacenista la copia verde de la forma solicitud de material junto con el material surtido.	A7	X					
21.	ALMACENISTA	Dá salida en cardex al material surtido con el material de la forma solicitud de material .	A16 A7	X					
22.	ALMACENISTA	Archiva el original de la forma solicitud de material en el Almacén A.	A7					X	

252

OBSERVACIONES

---



---

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
23.	ALMACENISTA	Archiva la copia 1 de la forma, nota de salida de material directo nacional, o de importación (según corresponda) en el Almacén A.	A8						X
24.	ALMACENISTA	Lleva al Departamento de Contabilidad el original de la forma nota de salida de material directo nacional, o de importación.	A8		X				
25.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se recibe el original de la nota de salida de material-directo nacional o de importación que lleva el Almacenis ta.	A8		X				

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO AII

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO SOLICITUD Y SALIDA DE MATERIAL  
 ENTREVISTO DE CONSUMO.  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 HOJA N° 1 DE 3

TOTAL DE ACTIV.		
O		14
T		3
I		2
D		0
A		1
◇		1

I.C.T. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	TOTAL DE ACTIV.					◇	
				O	T	I	D	A		
1.	DEPTO.SOLIC.	Cuando se trata de material de consumo, de mantenimiento o de partes de importación o de partes nacionales, - del Departamento solicitante, se envia a alguien al Almacén A.		X						
2.	PERSONA SOLICITANTE	Pide el material verbalmente al Almacenista o Jefe del Almacén A.		X						
3.	ALMACENISTA	Verifica la existencia del material solicitado.				X				X
4.	ALMACENISTA	No.- Se le informa a la persona solicitante que no se le puede surtir el material que pide.		X						
5.	ALMACENISTA	Se anota en una libreta faltante.	AL	X						
6.	JEFE DEL - ALMACEN A	Casi siempre se detecta el faltante en cardex al tener en cuenta las existencias mínimas o punto de reorden - (ver gráfica Stock).	A16			X				

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
7.	JEFE DEL ALMACEN A	(o el Almacenista) Al tener existencias mínimas en Cardex o detectando el faltante al ser pedido el material; se hace la forma solicitud de compra (ver flujo AIII).	A16 AL A1	X					
8.	ALMACENISTA	Si.- Se tiene el material pedido en cuanto a características y cantidad, es surtido el material (Principalmente por el auxiliar del Almacén).		X					
9.	ALMACENISTA	Hará la forma: Nota de salida de Almacén de producto nacional, nota de salida de Almacén de producción de importación, nota de salida de Almacén de mantenimiento, - nota de salida de Almacén de partes de importación o nota de salida de Almacén de partes nacionales (A9, A10, A11, A12, y A13 según corresponda; se graficarán A9-13), se harán en original y dos copias.	A9-13	X					
10.	ALMACENISTA	Ya hecha la forma correspondiente se le permitirá a la persona solicitante el original y las dos copias.	A9-13		X				
11.	PERSONA SOLICITANTE	Recibirá del Almacenista el original y las dos copias - en la forma correspondiente (nota de salida).	A9-13	X					
12.	PERSONA SOLICITANTE	Firmará la nota de salida correspondiente.	A9-13	X					
13.	PERSONA SOLICITANTE	Ya firmada devolverá al Almacenista el original y copia 1 de la nota de salida correspondiente, conservando -	A9-13	X					

255

OBSERVACIONES

Las formas A9, A10, A11, A12, y A13 se graficarán A9-13.

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
		la copia 2 de dicha forma.							
14.	ALMACENISTA	Recibirá de la persona solicitante el original y copia-1 de la forma nota de salida correspondiente.	A9-13	X					
15.	ALMACENISTA	Entregará a la persona solicitante el material ya surtido.			X				
16.	PERSONA SOLICITANTE	Recibe el material solicitado ya surtido, del Almacenis- ta.		X					
17.	ALMACENISTA	(o el Auxiliar). Archiva en el Almacén A la nota de salida correspondiente (copia 1).	A9-13					X	
18.	ALMACENISTA	Con el original de la nota de salida correspondiente - se da salida en cardex al material surtido.	A9-13 A16	X					
19.	ALMACENISTA	El original de la nota de salida correspondiente es llevada al Departamento de Contabilidad.	A9-13		X				
20.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Es recibido el original de la nota de salida correspondiente que lleva el Almacenista.	A9-13	X					

256

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO AIII

FIAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO SOLICITUD DE COMPRA  
 ENTREVISTO \_\_\_\_\_  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 HOJA Nº 1 DE 9

TOTAL DE ACTIV.		
O		31
T		17
I		8
D		1
A		2
◇		6

ACT. No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	JEFE DEL ALMACEN A	(o el Almacenista). Cuando se detecta algún faltante físicamente al hacer un pedido al Almacén A o en las hojas cardex, que se encuentra el material en existencias mínimas (ver gráfica Stock).	AL A16	X		X			
2.	ALMACENISTA	Hace la forma solicitud de compra en original y copia rosa.	A1	X					
3.	ALMACENISTA	Entregará al Jefe del Almacén A el original y copia rosa de la forma solicitud de compra.	A1		X				
4.	JEFE DEL ALMACEN A	Recibirá del Almacenista el original y copia rosa de la forma solicitud de compra.	A1	X					
5.	JEFE DEL ALMACEN A	Revisa el original y copia rosa de la nota de solicitud de compra.	A1			X			X
6.	JEFE DEL ALMACEN A	Firma la solicitud de compra en original y copia rosa - No.- Si tiene algún error, paso 2.	A1	X					

257

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
7.	JEFE DEL ALMACEN A	Ya firmada, devolverá al Almacenista el original y copia rosa de la forma solicitud de compra.	A1		X				
8.	ALMACENISTA	Recibirá del Jefe de Almacén el original y copia rosa de la forma solicitud de compra.	A1	X					
9.	ALMACENISTA	Llevará al Departamento de Compras el original y copia-rosa de la forma solicitud de compras.	A1		X				
10.	DEPTO. DE COMPRAS.	El encargado de Compras recibe del Almacenista el original y copia rosa de la forma solicitud de compra.	A1	X					
11.	ENCARGADO DE COMPRAS	Checa en su cardex de existencias el material pedido.	A1 - A16			X			
12.	ENCARGADO DE COMPRAS	Pasa el original y copia rosa de la solicitud de compra a la secretaria de Compras.	A1		X				
13.	SECRETARIA-DE COMPRAS	Recibe del encargado de Compras la forma solicitud de compra en original y copia rosa.	A1	X					
14.	SECRETARIA-DE COMPRAS	Sella y folea la solicitud de compra.	A1	X					
15.	SECRETARIA-DE COMPRAS	Entrega al Almacenista la copia rosa de la solicitud de compras (conservando el original).	A1		X				

258

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
16.	ALMACENISTA	Recibe de la secretaria de Compras la copia rosa de la forma solicitud de compras.	A1	X					
17.	DEPTO. DE COMPRAS.	Si es proveedor nacional (de línea, no por pedida especial), se lleva de 10 a 15 días aproximadamente en surtir el material al Almacén A, o Departamento solicitante	A1				X		
18.	DEPTO. DE COMPRAS.	Se piden varios presupuestos telefónicamente del material pedido.	A1	X		X			
19.	DEPTO DE COMPRAS.	En base al precio menor, pero con características y condiciones satisfactorias, se confirma con el proveedor idóneo el pedido.	A1	X					X
20.	DEPTO. DE COMPRAS.	Junto con el proveedor, ya sea que éste mande un representante a ésta empresa o bien, se lleva la forma nota de pedido a la Compañía proveedora para que se pacte y firme el pedido. Dicha forma se hará en original y cinco copias en Departamento de Compras.	A2	X					
21.	DEPTO. DE COMPRAS.	En Compras, o su representante que vaya a la Compañía proveedora. Se le entregará al proveedor o a su representante el original de la forma nota de pedido, conservando las cinco copias restantes en el Departamento de Compras.	A2		X				

259

OBSERVACIONES

---



---

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
22.	PROVEEDOR	(o su representante) recibe (o conserva) el original de la nota de pedido que le entrega el Departamento de Compras.	A2	X					
23.	DEPTO. DE COMPRAS.	Envia al Almacén A la copia 4 (azul) (Almacén) de la forma nota de pedido como informe del material pedido y pactado con el proveedor.	A2		X				
24.	JEFE DEL ALMACEN A	En el Almacén A, se recibe la copia 4 (azul) (Almacén) de la nota de pedido que envia a Compras.	A2	X					
25.	JEFE DEL ALMACEN A	Verificará en la copia 4 (azul) de la nota de pedido con la copia rosa de la solicitud de compra que sea el material requerido en cuanto a cantidad, calidad, condiciones y características necesarias. A lo que se atenderá a lo pactado a Compras, pero podría objetar su inconformidad.	A2 A1			X			
26.	PROVEEDOR	Surte el pedido y hace la factura (según su diseño).	A3	X					
27.	PROVEEDOR	Al llegar a la empresa, primero pasa al Departamento de Compras para que autoricen el pedido según su factura y la nota de pedido (original que él lleva).	A2 A3		X				
28.	DEPTO. DE COMPRAS	Reciben del proveedor el original de la nota de pedido y la factura del proveedor (según su diseño).	A2 A3	X					

260

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
29.	DEPTO. DE - COMPRAS	Autorizan la entrada a la Empresa de la mercancía del - proveedor, en base al original de la nota de pedido y - la factura del proveedor.	A3 A2	X					
30.	DEPTO. DE - COMPRAS	Ya autorizada, se le regresa al proveedor el original - de la nota de pedido y su factura.	A2 A3		X				
	DEPTO. DE - COMPRAS	Se le dá indicaciones al proveedor de que pase al Alma- cén con su mercancía su factura y nota de pedido.	A2 A3		X				
31.	PROVEEDOR	El proveedor recibe del Departamento de Compras el ori- ginal de la nota de pedido junto con su factura.	A2 A3		X				
32.	PROVEEDOR	Lleva al Almacén A la mercancía, la nota de pedido y su factura.	A2 A3			X			
33.	JEFE DEL - ALMACEN A	En el Almacén A se recibe del proveedor la mercancía - pedida, el original de la nota de pedido y la factura - que ampara el pedido.	A2 A3		X				
34.	ALMACENISTA	Checa que el material recibido concuerde con lo ampara- do con la factura, con lo solicitado la nota de pedido- y que sea el peso y conteo estipulados en la factura.	A2 A3				X		X
35.	ALMACENISTA	No.- Si hay algún error en cuanto a piezas de las pedi- das, mal estado, diferentes; y en base a la segunda cláu- sula estipulada al calce de la nota de pedido se hace-	A2 A6		X				

261

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
		la forma nota de salida proveedores en original y 3 copias para regresar el material con que se está inconforme al proveedor.							
36.	ALMACENISTA	Lleva la forma nota de salida a proveedores en original y 3 copias ante el Gerente Administrativo.	A6		X				
37.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Recibe del Almacenista la forma nota de salida a proveedores en original y 3 copias.	A6	X					
38.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Inspecciona la causa del por qué de la devolución de la mercancía al proveedor.	A6			X			X
	GERENTE ADMINISTRATIVO	No.- Está conforme, le entrega al Almacenista el formato (paso 57).	A6		X				
39.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Ante la fehaciente causa de la devolución del material al proveedor, firma el original y las 3 copias de dicha forma autorizando su devolución.	A6	X					
40.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Entrega al Almacenista el original y las 3 copias de la forma salida de material a proveedores.	A6		X				
41.	ALMACENISTA	Recibe del Gerente Administrativo el original y las 3 copias de la forma salida de material a proveedores.	A6	X					

262

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
42.	ALMACENISTA	Ante la decisión del Gerente Administrativo de aceptar o no la mercancía: No.- Está autorizada paso 57 Si.- Está autorizada paso 43.	A6						X
43.	ALMACENISTA	Entrega de proveedor el material con el cual se está conforme su factura y la forma de salida de material a proveedores en original y 3 copias. En caso de que sea total la devolución (si es parcial la devolución, se puede convenir con el proveedor en enmendar la factura al total aceptado (paso 57)).	A3 A6		X				
44.	PROVEEDOR	Recibe del Almacenista el original y las 3 copias de la nota de salida a proveedores, junto con su factura y mat	A6		X				
45.	PROVEEDOR	Verificará en la nota de salida de proveedores la escusa para devolver el material.	A6			X			X
46.	PROVEEDOR	No.- Al no estar satisfecho, podría presentar su inconformidad ante el Gerente Administrativo (paso 38)	A6		X				
47.	PROVEEDOR	Si.- Firmará de conformidad con la devolución el original y las 3 copias de la forma nota de salida a proveedores.	A6		X				

263

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
48.	PROVEEDOR	Regresará al Almacenista el original y copias 1 y 3 de la nota de salida a proveedores; conservando la 2a. copia de dicha forma.	A6		X				
49.	ALMACENISTA	Recibe del proveedor el original y copias 1 y 3 de la nota de salida a proveedores.	A6	X					
50.	ALMACENISTA	Lleva el original de la nota de salida a proveedores al Departamento de Contabilidad.	A6		X				
51.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se recibe el original de la nota de salida de proveedores que lleva el Almacenista.	A6	X					
52.	ALMACENISTA	Verifica que el Departamento solicitante sea diferente al Almacén A.	A1						X
53.	ALMACENISTA	No.- No es diferente al Almacén A. Se archiva en el Almacén A la copia 3 de la forma nota de salida a proveedores.	A6					X	
54.	ALMACENISTA	Si.- Es diferente el Departamento solicitante al Almacén A, se llevará la copia 3 de la forma nota de salida a proveedores al Departamento respectivo.	A1 A6		X				
55.	DEPTO. SOLI- CITANTE	(Diferente al Almacén A) se recibe la copia 3 de la forma nota de salida proveedores que lleva al Almacenista.	A6	X					

264

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
56.	ALMACENISTA	Lo copia uno de la nota de salida a proveedores es archivada en el Almacén A (casi siempre junto con la copia 3 <sup>a</sup> de dicha forma).	A6					X	

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO AIV

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO RECEPCION E INFORME DE MATERIAL  
 ENTREVISTO DE DEPARTAMENTO PROVEEDOR  
 AUTORIZO (FORJAS)  
 FECHA \_\_\_\_\_

HOJA N° 1 DE 7

TOTAL DE ACTIV.		
O		25
T		15
I		2
D		0
A		4
◇		3

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	DEPTO. PROVEEDOR	Cuando el proveedor es un Departamento Interno a la Empresa se entrega el material al Almacén A con la forma entrega de forjas al Almacén en original y copia y una fotostática.	A17		X				
2.	ALMACENISTA	Recibe un Ayudante de Producción el material (forjas) junto con la forma entrega de forjas Almacén en original una copia y una fotostática.	A17		X				
3.	ALMACENISTA	(Jefe de Almacen A) Checa que el material esté en buenas condiciones y acorde con la forma entrega de forjas al Almacén en cuanto a características y conteo.	A17			X			X
4.	ALMACENISTA	No.- Si se encuentra algún defecto al material (depende de tipo de defecto), o error en la forma entrega de forjas al Almacén se procederá a hacer la forma nota de salida a proveedores en original y 3 copias.	A6 A17		X				
5.	ALMACENISTA	Llevará la forma nota de salida a proveedores en original y tres copias ante el Gerente Administrativo.	A6		X				

266

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
6.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Recibe del Almacenista la nota de salida a proveedores en original y 3 copias.	A6	X					
7.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Verifica el por qué de la devolución.	A6			X			X
8.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Si le convence la causa de la devolución del material - al proveedor, firmará dicha forma en el original y las tres copias. No.- No le convence la causa, paso 9, sin firmarla	A6	X					
9.	GERENTE ADMINISTRATIVO	Entrega la forma nota de salida a proveedores en original y 3 copias al Almacenista.	A6		X				
10.	ALMACENISTA	Recibe del Gerente Administrativo el original y las 3 copias de la forma nota de salida a proveedores.	A6	X					
11.	ALMACENISTA	Ante la decisión del Gerente Administrativo de aceptar o rechazar la mercancía, procede a: Si.- Si está firmada paso 12. No.- No está firmada la nota de salida paso 20.	A6						X
12.	ALMACENISTA	La copia dos de la nota de salida a proveedores la entrega al Ayudante de Producción junto con el material con el cual se está inconforme y la forma entrega de forjas Almacén en original y 2 copias. (en caso de que sea la-	A6 A17		X				

267

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
		totalidad del material rechazado; si es parcial se conviene el arreglar la forma de entrega de forjas a Almacén al total aceptado).							
13.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Recibe del Almacenista la copia 2 de la forma nota de salida a proveedores, el original y dos copias de la forma nota de entrega de forjas a Almacén y el material con que se está inconforme.	A6	X					
14.	ALMACENISTA	El original y copia 1 de la forma nota de salida a proveedores es llevada al Departamento de Contabilidad.	A6		X				
15.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se recibe el original y copia 1 de la nota de salida a proveedores que lleva el Almacenista.	A6	X					
16.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se firma la copia 1 de recibido de la forma nota de salida a proveedores.	A6	X					
17.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se regresa al Almacenista la copia 1 de la nota de salida a proveedores.	A6		X				
18.	ALMACENISTA	Recibe del Departamento de Contabilidad la copia 1 de la nota de salida a proveedores ya firmada.	A6	X					
19.	ALMACENISTA	La copia 3 azul es archivada junto con la copia 1 verde de la nota de salida a proveedores en el Almacén A.	A6					X	

268

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
20.	ALMACENISTA	(o el jefe del Almacén A) Si.- Si es aceptado el material que envia producción se sella la forma entrega de forjas a Almacén en el original y las dos copias con el sello "materias primas" y la firman de recibido.	A17	X					
21.	ALMACENISTA	Se almacena el material de acuerdo a sus características en el Almacén A.						X	
22.	ALMACENISTA	Le regresa la copia (forjas) y la fotostática (Contabilidad) de la forma entrega de forjas a Almacén, conservando el original.	A17		X				
23.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Recibe del Almacenista las dos copias de la forma entrega de forjas a Almacén.	A17	X					
24.	ALMACENISTA	Con el original de la forma entrega de forjas a Almacén hace la forma informe de material recibido en original, 3 copias y 2 fotostáticas.	A4 A17	X					
25.	ALMACENISTA	Con el original de la forma entrega de forjas a Almacén dá entrada en cardex al material recibido.	A16 A17	X					
26.	ALMACENISTA	Archiva el original de la forma entrega de forjas a Almacén, en el Almacén A.	A17					X	
27.	ALMACENISTA	(o el auxiliar) lleva el original y copia 1 de la forma	A4		X				

269

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
		informe del material recibido al Departamento de Contabilidad.							
28.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se recibe el original y copia 1 de la forma informe de material recibido que lleva el Almacenista.	A4	X					
29.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se firma de recibido la copia 1 de la forma informe de material recibido.	A4	X					
30.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	La copia 1 del informe del material recibido se entrega al almacenista.	A4		X				
31.	ALMACENISTA	Recibe la copia 1 del informe del material recibido ya firmada que le entrega el Departamento de Contabilidad.	A4	X					
32.	ALMACENISTA	La copia 1 copia 2 amarilla es llevada al Departamento de Compras.	A4		X				
33.	DEPTO. DE - COMPRAS.	Se recibe las copia 1 y 2 (amarilla) de la forma informe del material recibido que lleva el Almacenista.	A4	X					
34.	DEPTO. DE - COMPRAS.	Se firma de recibido la copia 1 del informe del material recibido.	A4	X					
35.	DEPTO. DE - COMPRAS.	Se entrega la copia 1 del informe del material recibido al Almacenista.	A4		X				

270

OBSERVACIONES

---



---

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
36.	ALMACENISTA	Recibe del Departamento de Compras la copia 1 ya firmada del informe de material recibido.	A4	X					
37.	ALMACENISTA	Lleva la primer fotostática y copia 1 de la forma informe de material recibido a Ingeniería y Maquinado.	A4		X				
38.	INGENIERIA Y MAQUINADO	Recibe del Almacenista la primer fotostática y copia 1 de la forma informe del material recibido.	A4	X					
39.	INGENIERIA Y MAQUINADO	Se firma de recibido la copia 1 del informe de material recibido.	A4	X					
40.	INGENIERIA Y MAQUINADO	Le es entregada al almacenista la copia 1 ya firmada de la forma informe de material recibido.	A4		X				
41.	ALMACENISTA	Recibe de Ingeniería y Maquinado la copia 1 ya firmada del informe de material recibido.	A4	X					
42.	ALMACENISTA	Lleva la 2da. fotostática y copia 1 de informe de material recibido al Departamento de Ebauche y Extencibles.	A4		X				
43.	DEPTO. DE EBAUCHE Y EX	Es recibida la 2da. fotostática y copia 1 de informe de material recibido que lleva el Almacenista.	A4	X					
44.	DEPTO. DE EBAUCHE Y EX.	Es firmada la 1er. copia del informe del material recibido.	A4	X					

271

OBSERVACIONES

---



---

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	0
45.	DEPTO. DE - EBAUCHE Y EX.	Le entrega al Almacenista la copia 1 del informe del - material recibido ya firmada.	A4		X				
46.	ALMACENISTA	Recibe del Departamento de Ebauche y Extencibles la co- pia 1 ya firmada de la forma informe de material recibi- do.	A4		X				
47.	ALMACENISTA	(o el Auxiliar) archivan en el Almacén A la copia 1 - (azul) de la forma informe de material recibido.	A4					X	

271

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO AV

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO INFORME DE EXISTENCIAS DE MATERIAL  
 ENTREVISTO BASICO  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 HOJA N° 1 DE 2

TOTAL DE ACTIV.		
O		5
T		4
I		0
D		0
A		0
◇		0

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	ALMACENISTA	Cada semana hace la forma informe de existencia de material básico o de consumo según corresponda en original y 3 copias cada uno en las hojas cardex.	A14 A15	X					
2.	ALMACENISTA	El original de la forma informe de existencia de material básico, o de consumo según corresponda es llevada al Departamento de Planeación.	A14 A15		X				
3.	DEPTO. DE PLANEACION	Se recibe el original de la forma informe de existencias de material básico, o de consumo según corresponda que costa de 3 hojas.	A14 A15	X					
4.	ALMACENISTA	Lleva a maquinado de Ebauche la copia 1 del informe de existencia de material básico o de consumo según corresponda que consta de 3 hojas.	A14 A15		X				
5.	D. MAQUINADO DE EBAUCHE.	Es recibida la copia 1 de la forma informe de existencias de material básico, o de consumo corresponda, en 3 hojas.	A14 A15	X					

273

OBSERVACIONES

La forma informe de material básico A14; y la forma informe de material de consumo

A15; se graficarán juntas A14-15

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	o
6.	ALMACENISTA	Lleva la copia 2 a Ingenieria de Producción de cajas de la forma informe de existencias de material básico o de consumo según corresponda, en 3 hojas.	A14 A15		X				
7.	INGENIERIA DE PROD. DE CAJAS.	Se recibe del Almacenista la copia 2 del informe de existencias de material básico o de consumo según corresponda, en 3 hojas.	A14 A15		X				
8.	ALMACENISTA	Lleva la copia 3 de la forma informe de existencias de material básico o de consumo según corresponda, a la Gerencia Administrativa.	A14 A15			X			
9.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Se recibe la copia 3 de la forma informe de existencias de material básico o de consumo según corresponda, en 3 hojas; que lleva el Almacenista.	A14 A15		X				

274

OBSERVACIONES

Como una sugerencia está la de dar acuse de recibo; que en este caso sería en un memoradum, el cual se archivarían en el Almacén A.

FLUJO BI

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO RECEPCION E INFORME DE MATERIAL  
 ENTREVISTO EXTRANJERO  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 HOJA N° 1 DE 5

TOTAL DE ACTIV.		
O		17
T		7
I		2
D		0
A		3
◊		2

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◊
1.	AGENTE ADUANAL.	Entregará en el Almacén B el pedido enviado por el proveedor extranjero, el cual constará de mercancía pedida, factura y la forma agencia aduanal; impedimento de importación tramitado por él mismo constatando la mercancía pedida y su entrada al País, (Original y copia amarilla). - Forma agencia aduanal original y copia amarilla. - Factura (con desglose de pedido) Aquí puede haber variantes en los formatos entregados por el agente aduanal. - Pedimento de importación	B1A B1B B1C B1D B1E		X				
2.	JEFE DEL ALMACEN B	(O Almacenista) (olos Vigilantes en horas no hábiles). - Recibe del proveedor extranjero por medio de un agente aduanal: original y copia rosa de la forma agencia aduanal, junto con la factura y la mercancía pedida correspondiente, y pedimento de importación.	B1A B1B B1C B1D B1E		X				

OBSERVACIONES Los formatos B1A, B1B, B1C, B1D, y B1E se graficarán B1.

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
3.	JEFE DEL ALMACEN B	- Al llegar la mercancía pedida (el que la recibe) checará que vengan los bultos o paquetes físicamente descritos en la forma agencia aduanal.	BIA			X			X
4.	JEFE DEL ALMACEN B	- No.- Si hay algún error en cuanto a los paquetes se reclama al agente ya que no ampara su nota de agencia aduanal con lo que entrega. A lo cual posteriormente si es igual a la factura entregará el bulto olvidado; o corregirá la nota al total entregado en caso de que esté equivocado ante la factura.	BIA BIB	X					
5.	JEFE DEL ALMACEN B	- (Almacenista o Vigilantes). Firmará el original de la nota agencia aduanal al recibir la mercancía junto con la factura respectiva o demás formatos B1.	BIA	X					
6.	JEFE DEL ALMACEN B	- Ya firmada, conservará la copia amarilla de la forma agencia aduanal, la factura y la mercancía; regresando el original al agente aduanal de la forma agencia aduanal.	BIA BIB B1C B1D		X				
7.	AGENTE ADUANAL.	- Recibe original de la forma agencia aduanal ya firmada por el Jefe del Almacén B.	BIA	X					
8.	AUXILIARES	- (o Almacenista). Con el desglose de la factura de pedido, en el Almacén B se checará el material recibido por piezas (contandolas), no por bultos como en el paso 3.-	B1D			X			X

276

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
		(por lo general este tipo de errores se detectan en Producción al pedir el material al Almacén B).							
9.	AUXILIARES	No.- Si se encuentra algún error o defecto en el material recibido se reporta al técnico Extranjero quien procederá según condiciones.	B1D	X					
10.	AUXILIARES	Si.- Si esta correcto el material se procede a cargar en el cardex el material recién recibido con el formato desglose de pedido.	B1D	X					
11.	AUXILIARES	Se almacena el material según características en el Almacén B.						X	
12.	AUXILIARES	(o el Almacenista). Se hace la forma informe de material recibido en original y 3 copias en base a la factura y demás correlativas B1.	B2 B1	X					
13.	AUXILIARES	La persona que elaboró la forma informe de material recibido la firmará de responsable por su contenido.	B2	X					
14.	AUXILIARES	Se archivan en el Almacén B las formas B1: copia amarilla de agencia aduanal, factura, desglose de factura y pedimento de importación todas juntas en archivo de facturas.	B1A B1B B1C B1D B1E					X	

277

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	P	I	D	A	Q
15.	AUXILIARES	Se distribuye el informe de material recibido según destinatarios. Se lleva del Almacén B el original y copia 3 a Contabilidad.	B2		X				
16.	DEPTO. DE CONTABILIDAD	Se recibe el original y copia 3 de la forma informe de material recibido que lleva un Auxiliar del Almacén B.	B2		X				
17.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se firma de recibido en la copia 3 del informe de material recibido.	B2		X				
18.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se regresa al auxiliar del Almacén B la copia 3 del informe de material recibido.	B2			X			
19.	AUXILIAR	Recibe de Contabilidad la copia 3 ya firmada del informe de material recibido.	B2		X				
20.	AUXILIAR	Lleva a Compras la copia 1 y 3 de la forma informe de material recibido.	B2			X			
21.	DEPTO. DE - COMPRAS	Se recibe la copia 1 y 3 del informe de material recibido que lleva un Auxiliar del Almacén B.	B2		X				
22.	DEPTO. DE - COMPRAS	Firman de recibido en la copia 3 del informe de material recibido.	B2		X				
23.	DEPTO. DE - COMPRAS	Regresan al Auxiliar la copia 3 del informe de material recibido.	B2			X			

278

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
24.	AUXILIAR	Recibe del Departamento de Compras la copia 3 ya firmada de la forma informe de material recibido.	B2	X					
25.	AUXILIAR	Lleva a Planeación la copia 2 y 3 del informe de material recibido.	B2		X				
26.	DEPTO. DE PLANEACION	Se recibe de un Auxiliar del Almacén B la copia 2 y 3 del informe de material recibido.	B2	X					
27.	DEPTO. DE PLANEACION	Se firma de recibido en la copia 3 del informe de material recibido.	B2	X					
28.	DEPTO. DE PLANEACION	Se le regresa al Auxiliar del Almacén B la copia 3 del informe de material recibido.	B2		X				
29.	AUXILIAR	Recibe del Departamento de Planeación la copia 3 ya firmada de recibido del informe de material recibido.	B2	X					
30.	AUXILIAR	Ya entregadas todas las copias se archiva la copia 3 de la forma informe de material recibido en el Almacén B.	B2					X	

279

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO BII

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

TOTAL DE ACTIV.	
O	19
T	9
I	1
D	0
A	3
◇	1

NOMERE DEL FLUJO RECEPCION E INFORME DE MATERIAL  
 ENTREVISTO NACIONAL  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 HOJA N° 1 DE 4

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	PROVEEDOR - NACIONAL	Pasa a Compras con la factura que ampara el pedido.	B1F		X				
2.	DEPTO. DE COMPRAS	Recibe la factura que trae el proveedor nacional.	B1E	X					
3.	DEPTO. DE COMPRAS.	Se autoriza la entrada de la mercancía nacional al Almacén B. (tramite interno; en base al pedido hecho anteriormente por Planeación junto con este Departamento.	B1F	X					
4.	DEPTO. DE COMPRAS.	Se le regresa la factura al proveedor y se le indica - que pase al Almacén B.	B1F	X	X				
5.	PROVEEDOR	Recibe del Departamento de Compras su factura ya autorizada.	B1F	X					
6.	PROVEEDOR - NACIONAL	Entrega en el Almacén B la factura y la mercancía.	B1F		X				

280

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
7.	JEFE DEL ALMACEN B	En el Almacén B, quien esté encargado en ese momento - recibe del proveedor nacional la factura ya autorizada - por Compras y la mercancía.	B1F	X					
8.	JEFE DEL ALMACEN B	(Almacenista o Auxiliares). Se checará la mercancía físicamente con la factura.	B1F			X			X
9.	JEFE DEL ALMACEN B	No.- Si no es correcto lo que ampara la factura con la mercancía físicamente se le indica al proveedor nacional del error (por faltantes, ya que por diferencia en clave, tamaño, etc. por lo general se detecta en Producción).  A lo que el proveedor corrige el error ya sea sobre la factura o trayendo el faltante (paso 8).	B1F	X					
10.	JEFE DEL ALMACEN B	Si.- Se acepta la mercancía. Se firma y se sella la factura con el sello de "Almacén de Materias Primas".	B1F	X					
11.	AUXILIARES	Se procede cargar en cardex con la factura recién recibida.	B1F A16	X					
12.	AUXILIARES	Se almacena el material según características.						X	
13.	AUXILIARES	Con la factura se hace el informe del material recibido en original y 3 copias.	B1F B2	X					

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
14.	AUXILIARES	La persona que haya elaborado el informe de material - recibido la firmará de responsable por su contenido.	B2	X					
15.	AUXILIARES	Se archivan en el Almacén B la factura al proveedor nacional.	B1F					X	
16.	AUXILIARES	Se distribuye el informe de material recibido. Se lleva a Contabilidad el original y copia 3 de dicha forma.	B2		X				
17.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se recibe de un Auxiliar del Almacén B el original y copia 3 del informe de material recibido.	B2	X					
18.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se firma de recibido en la copia 3 del informe de material recibido.	B2	X					
19.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se le regresa al Auxiliar del Almacén B la copia 3 del informe de material recibido.	B2		X				
20.	AUXILIAR	Recibe del Departamento de Contabilidad la copia 3 ya firmada del informe de material recibido.	B2	X					
21.	AUXILIAR	Lleva a Compras las copias 1 y 3 del informe de material recibido.	B2		X				
22.	DEPTO. DE - COMPRAS	Se reciben las copias 1 y 3 del informe de material recibido que lleva un auxiliar del Almacén B.	B2	X					

282

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
23.	DEPTO. DE - COMPRAS	Se firma de recibido en la copia 3 del informe de material recibido.	B2	X					
24.	DEPTO. DE - COMPRAS	Se regresa al Auxiliar del Almacén B la copia 3 de la forma informe de material recibido.	B2		X				
25.	AUXILIAR	Recibe del Departamento de Compras la copia 3 ya firmada del informe de material recibido.	B2	X					
26.	AUXILIAR	Entrega en Planeación las copias 2 y 3 del informe de material recibido.	B2		X				
27.	DEPTO. DE - PLANEACION	Se reciben las copias 1 y 3 del informe de material recibido que lleva un Auxiliar del Almacén B.	B2	X					
28.	DEPTO. DE - PLANEACION	Se firma de recibido en la copia 3 del informe de material recibido.	B2	X					
29.	DEPTO. DE - PLANEACION	Se le regresa al Auxiliar del Almacén B la copia 3 ya firmada del informe de material recibido.	B2		X				
30.	AUXILIAR	Recibe de Planeación la copia 3 ya firmada del informe de material recibido.	B2	X					
31.	AUXILIAR	Cuando ya han sido todas las otras copias entregadas según referencias, se archiva la copia 3 de la forma informe de material recibido en Almacén B.	B2					X	

283

OBSERVACIONES

---



---

NOMBRE DEL FLUJO IDENTIFICACION DE MODELO NACIONAL  
 ENTREVISTO Y SALIDA DE MATERIAL A PRODUCCION  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

HOJA N° 1 DE 7

TOTAL DE ACTIV.	
O	31
T	14
I	5
D	1
A	5
◇	3

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	AUXILIAR	Mientras pide Producción, en el Almacén B se checa el material detalladamente y lo preparan para la línea de Producción.		X		X			
2.	AUXILIAR	(o el Almacenista). Inspeccionan el origen del material para lo cual se guiarán con la factura (ver Llenado de Formas).	B1B B1C B1F			X			X
	AUXILIARES	No.- Si son lotes Nacionales, paso 13.	B1F						
3.	AUXILIARES	Si.- Son lotes de importación, se llena la forma identificación de lotes de importación en original único.	B8	X					
4.	AUXILIAR	Se lleva la forma identificación de lotes de importación al Departamento de Planeación con la Programadora.	B8		X				
5.	DEPTO. DE PLANEACION	La Programadora recibe de un Auxiliar del Almacén B la forma identificación de lotes de importación.	B8	X					

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION.	FORMATO	O	T	I	D	A	0
6.	DEPTO. DE PLANEACION	La Programadora en base a los datos contenidos en la forma identificación de lotes de importación; identificará el modelo nacional.	B8	X	X				
7.	DEPTO. DE PLANEACION	La Programadora le regresa al Auxiliar del Almacén B la forma identificación del lotes de importación.	B8		X				
8.	AUXILIAR	Recibe de la Programadora la forma identificación de lotes de importación con el modelo nacional ya identificado.	B8	X					
9.	AUXILIAR	Anexa la forma identificación de lotes de importación a las piezas correspondientes.	B8	X					
10.	AUXILIAR	Se almacenan las piezas con la forma identificación de lotes de importación.	B8					X	
11.		Se espera que Producción pida el material al Almacén B.					X		
12.	DEPTO. DE PRODUCCION	Proceso. Una persona de Producción pide el material verbalmente en el Almacén B.		X					
13.	AUXILIAR	Es surtido el material por cualquier integrante del Almacén B.		X					
14.	AUXILIAR	Elabora la nota salida de material correspondiente al material pedido.	B3	X					

285

**OBSERVACIONES**

Las notas de salida de material B3, B5, B6 y B7 se graficarán B3. Aquí se ejemplificará para graficar en original y 3 copias, ya que no todas tienen las mismas.

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
15.	AUXILIAR	Lleva el material solicitado junto con la nota de salida correspondiente a Producción en original y 3 copias. Si es material de importación traerá anexa la forma identificación de lotes de importación.	B3 B8		X				
16.	DEPTO. DE - PRODUCCION	Se recibe la nota de salida correspondiente junto con el material pedido que en caso de que sea de importación llevará la forma identificación de lotes de importación.	B3 B8	X					
17.	DEPTO. DE - PRODUCCION	La persona que reciba checará en presencia de una persona del Almacén B el material surtido para evitar errores o defectos.				X			X
18.	DEPTO. DE - PRODUCCION	Se checa el material físicamente con la nota de salida para corroborar lo estipulado en la misma.	B3			X			X
19.	DEPTO. DE - PRODUCCION	No.- Si hay algún error, se regresa el material incorrecto y la nota de salida correspondiente al Almacén B en original y 3 copias y en caso de que sea de importación también la forma identificación de notas de importación.	B3 B8		X				
20.	JEFE DEL - ALMACEN B	(o Auxiliar) recibe la nota de salida correspondiente en original y 3 copias junto con el material incorrecto en caso de que sea de importación también la forma identificación de lotes de importación.	B8 B3	X					

286

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
21.	AUXILIAR	Se cancela la nota de salida correspondiente en caso de que se necesite hacer alguna nueva.	B3	X					
22.	AUXILIAR	Se archiva la nota de salida correspondiente recién cancelada según folio.	B3					X	
23.	AUXILIAR	En caso de que sea material equivocado se almacena de nuevo en el Almacén B.						X	
24.	DEPTO. DE - PRODUCCION	Si.- Si es aceptado el material en su totalidad, el Supervisor de Producción o el Ayudante, firmarán de conformidad en el original y las 3 copias de la nota de salida correspondiente.	B3	X					
25.	DEPTO. DE - PRODUCCION	Se le regresa al Auxiliar del Almacén B el original y 2 copias de la nota de salida correspondiente conservando la copia "Departamento Solicitante" o "Producción"; (que es la misma según esté especificado en la copia).	B3		X				
26.	DEPTO. DE - PRODUCCION	Se pasa el material a las líneas de Producción correspondientes.			X				
27.	DEPTO. DE - PRODUCCION	En caso de que el material sea de origen extranjero y que traiga la forma identificación de lotes de importación se copiará el modelo nacional.	B8	X					

287

OBSERVACIONES Si es material defectuoso o inservible se almacena por separado para que posteriormente sea arreqlado sino se puede se desechará.

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
28.	DEPTO. DE - PRODUCCION	Ya copiado el modelo nacional se destruye la forma iden- tificaci3n de lotes de importaci3n.	B8	X					
29.	AUXILIAR	Reciben el original y las dos copias de la nota de sali- da correspondiente a lo que procede a distribuirlas - (biene el paso 25).	B3	X					
30.	AUXILIAR	Lleva el original y copia 3 de la nota de salida corres- pondiente al Departamento de Contabilidad.	B3		X				
31.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Se recibe el original y copia 3 de la nota de salida - correspondiente que lleva un Auxiliar del Almac3n B.	B3	X					
32.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	El Auxiliar de Contabilidad firmar3 de recibido en la - copia 3 de la nota de salida correspondiente.	B3	X					
33.	DEPTO. DE - CONTABILIDAD	Le es regresada la copia 3 de la nota de salida corres- pondiente al Auxiliar del Almac3n B.	B3		X				
34.	AUXILIAR	Recibe del Auxiliar de Contabilidad la copia 3 ya firma- da y la nota de salida correspondiente.	B3	X					
35.	AUXILIAR	Lleva la copia 1 (Planeaci3n) y copia 3 al departamento correspondiente.	B3		X				
36.	DEPTO. DE - PLANEACION	Reciben las copias 1 y 3 del Auxiliar del Almac3n B de - la nota de salida correspondiente.	B3	X					

288

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
37.	DEPTO. DE - PLANEACION	Se firma de recibido en la copia 3 de la nota de salida correspondiente.	B3	X					
38.	DEPTO. DE - PLANEACION	Se le regresa al Auxiliar del Almacén B la copia 3 de la nota de salida correspondiente.	B3		X				
39.	AUXILIAR	Recibe del Departamento de Planeación la copia 3 ya firmada de la nota de salida correspondiente.	B3	X					
40.	AUXILIAR	Con la copia 3 de la nota de salida correspondiente se hace el informe de salida de material en original y 2 copias.	B3 B4	X					
41.	AUXILIAR	Con la copia 3 de la nota de salida correspondiente se descarga en cardex.	B3 A16	X					
42.	AUXILIAR	La copia 3 de la nota de salida correspondiente es archivada en el Almacén B.	B3					X	
43.	AUXILIAR	La persona que haya elaborado el informe de salida de material lo firmará de responsable.	B4	X					
44.	AUXILIAR	Lleva el original y las dos copias del informe de salida de material ante el Gerente de Producción.	B4		X				
45.	GERENTE DE PRODUCCION	Recibe de un Auxiliar del Almacén B el original y las dos copias del informe de salida de material.	B4	X					

289

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
46.	GERENTE DE PRODUCCION	Firma en "solicitante" el informe de salida de material en el original y las 2 copias.	B4	X					
47.	GERENTE DE PRODUCCION	Regresa al Auxiliar del Almacén B el original y copia 1 del informe de salida de material conservando la copia 2	B4		X				
48.	AUXILIAR	Recibe del Gerente de Producción el original y copia 1 del informe de salida de material ya firmado.	B4	X					
49.	AUXILIAR	Lleva el original y copia 1 del informe y salida de material al Departamento de Planeación.	B4		X				
50.	DEPTO. DE - PLANEACION	El Auxiliar de Planeación recibe el original en copia 1 del informe de salida de material que lleva un Auxiliar del Almacén B.	B4	X					
51.	DEPTO. DE - PLANEACION	El Auxiliar de Planeación firma de recibido en el original del informe de salida de material.	B4	X					
52.	DEPTO. DE - PLANEACION	El original del Informe de salida de material es regresado al Auxiliar del Almacén B.	B4		X				
53.	AUXILIAR	Recibe el original del informe de salida de material ya firmado por el Auxiliar de Planeación.	B4	X					
54.	AUXILIAR	Archiva el original del informe de salida de material - en el Almacén B.	B4					X	

290

OBSERVACIONES

Al cierre del año los archivos se meten en una caja (se empaceta)  
la caja con los archivos se rotula con lo que contienen y se guardan  
indefinidamente en los cuartos del archivo general de la empresa.

FLUJO CI

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO RECEPCION DE RELOJES DE PARED O  
 ENTREVISTO MESA  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

HOJA N° 1 DE 2

TOTAL DE ACTIV.	
O	8
T	3
I	1
D	1
A	1
◇	1

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	AYUDANDE DE PRODUCCION	Lleva los relojes terminados al Almacén C junto con la forma movimiento de relojes en original y dos copias.	C5		X				
2.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Recibe los relojes e indica a un Auxiliar del Almacén C que verifique el estado y la forma movimiento de relojes.	C5	X					
3.	AUXILIAR	Verifica que estén los relojes en buen estado y conforme al conteo y descripción en el formato movimiento de relojes.	C5			X			X
4.	AUXILIAR	Informa al Supervisor del Almacén C si estan correctos.			X				
5.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C	No.- Si no esta correcto el formato o los relojes, verbalmente le indican al Ayudante de Producción del error.			X				
6.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Procede a traer faltante, o bien, corrige la nota movimiento de relojes paso 1.	C5	X	X				

291

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
7.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Si.- Si estan correctos los relojes y el formato firma- la forma movimiento de relojes de conformidad con lo es timupado.	C5	X					
8.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Ya firmada la nota aceptando el material lo coloca en - los anaqueles correspondientes.			X				
9.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Entrega el original y copia 2 de la forma movimiento de relojes conservando la copia 1 al Ayudante de Producción.	C5			X			
10.	AYUDANTE DE PRODUCCION	Recibe del Supervisor del Almacén C el original y copia- 2 ya firmadas de la forma movimiento de relojes.	C5	X					
11.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Con la copia 1 de la forma movimiento de relojes se car- ga en cardex el material recién recibido (principalmente esto es hecho por la secretaria facturista).	C5 A16	X					
12.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	(o la Secretaria facturista) la copia 1 es archivada en- el Almacén C en el archivero movimiento de relojes.	C5					X	
13.		Se espera a que de Oficinas de México D.F. envíen pedi- dos al Almacén C.					X		

292

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO CII

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO RECEPCION Y SURTIDO DE PEDIDO A  
 ENTREVISTO CLIENTES  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

HOJA N° 1 DE 12

TOTAL DE ACTIV.	
O	56
T	28
I	8
D	1
A	2
◊	4

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	N
1.	OFICINAS EN MEXICO D.F.	Envia un pedido al Almacén C en relación de relojes - (copia única) y nota de pedido en original y copia rosa.	C1 C2		X			
2.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Recibe el pedido del mercancía en relación de relojes - copia única y nota de pedido en original y copia rosa.	C1 C2	X				
3.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Checa que estén correctas las cantidades en la relación de relojes con la nota de pedido.	C1 C2			X		
4.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Firma de conformidad en la relación de relojes (de recibido).	C1	X				
5.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Sella la relación de relojes con el sello que tiene el nombre de la empresa y la fecha.	C1	X				
6.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Le anota a la relación de relojes de pared o mesa en forma manuscrita la hora en que se recibió en el Almacén C	C1	X				

293

OBSERVACIONES

---



---

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
7.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Junto con la relación de relojes viene la nota de pedido la cual de folea (con folcador). En forma consecutiva en relación a las anteriores notas de pedido en el original y copia rosa.	C2	X					
8.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Sella en el original de la nota de pedido (en la parte posterior) con el sello que tiene el nombre de la empresa, los incisos recibió, surtió, y verificó, con sus fechas.	C2	X					
9.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	En el sello que puso la parte posterior de la forma nota de pedido firmará en el inciso "recibió" en planta y escribe en forma manuscrita la fecha en que se recibió.	C2	X					
10.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Conforme al modelo pedido busca en cardex ajustando la nota de pedido C2 a las existencias en el Almacén C que se surtirán; tachando las inexistentes por el momento en el Almacén C.	C2 A16	X		X			
11.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Ya verificadas las existencias se entrega a un Auxiliar del Almacén C la copia rosa de la nota de pedido.	C2		X				
12.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Mientras se hace el surtido del pedido por el Auxiliar, con el original de la nota de pedido se calcula el precio unitario con cantidades pedidas dando el total; al cual se le calcula las condiciones pactadas entre el Comprador y el agente vendedor de esta empresa.	C2	X					

294

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
		las cuales vienen especificadas en la nota de pedido - (15% de descuento, IVA, etc.) dando el gran total con - el cual se hará la factura.							
13.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Ya calculada la nota de pedido pasa el original a la Secretaria facturista conservando la relación de relojes.	C2		X				
14.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C el original de la nota de pedido.	C2	X					
15.	SECRETARIA FACTURISTA	En base al original de la nota de pedido elabora la factura en original y 7 copias.	C2 C3	X					
16.	SECRETARIA FACTURISTA	Al terminar, pasa a Supervisor del Almacén C el original de la nota de pedido y la factura en original y 7 copias.	C2 C3		X				
17.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Recibe de la Secretaria facturista el original de la nota de pedido y la factura en original y 7 copias.	C2 C3	X					
18.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Checa la factura con el original de la nota de pedido.	C2 C3			X			X
19.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	No.- Regresa la Secretaria facturista el original de la nota de pedido y la factura en original y 7 copias.	C2 C3		X				

295

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
20.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C el original de la - nota de pedido una factura con sus 7 copias.	C2 C3	X					
21.	SECRETARIA FACTURISTA	Si.- Si es posible corregir sobre la misma factura lo - hace.	C3	X					
22.	SECRETARIA FACTURISTA	No siempre es posible corregir sobre la factura, por lo que se cancela y como está foliada, con un control, se- hace un memorandum especificando el porque de la cance- lación.	C3 C14	X		X			
23.	SECRETARIA FACTURISTA	Se saca una copia fotostática para constatar en el Alma- cen C de su cancelación. (la cual se archivará en el -- Almacén C).	C3	X					
24.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	(por medio del chofer de la camioneta) envia a México - D.F. la factura y el memorandum.	C3 C14		X				
25.	SECRETARIA FACTURISTA	Archiva en el Almacén C la copia fotostática de la fac- tura.	C3					X	
26.	OFICINAS EN MEXICO D.F.	Recibe en la factura cancelada y memorandum especifican- do el porque de la cancelación (por medio del chofer de la camioneta).	C3 C14	X					
27.	SECRETARIA FACTURISTA	En caso de que se cancele la factura se hará una nueva- (que traera otro número de folio) (paso 15).	C3	X					

296

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
28.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Si.- Si esta correcta la factura la firma.	C3	X					
29.	SUP. ALMACEN C.	Paso a la factura a la Secretaria facturista en original y 7 copias, y original de la nota de pedido.	C3 C2		X				
30.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C la factura en original y 7 copias, y original de la nota de pedido.	C3 C2	X					
31.	SECRETARIA FACTURISTA	Desprende con tijeras la factura de sus 7 copias y la engrapa.	C3	X					
32.	SECRETARIA FACTURISTA	Pasa al Supervisor del Almacén C la factura en original y 7 copias.	C3		X				
33.	SUP. ALMACEN C.	Recibe de la Secretaria facturista el original y las 7 copias de la factura ya engrapadas.	C3	X					
34.	SUP. ALMACEN C.	Va con los Auxiliares a inspeccionar su trabajo.			X	X			
35.	AUXILIAR QUE SURTE	(viene del paso 11). Recibe del Supervisor del Almacén C la copia rosa de la nota de pedido.	C2	X					
36.	AUXILIAR QUE SURTE	Surte el pedido según modelo especificado cantidad y ajuste que hizo el Supervisor llevandolos a la zona de empaque.	C2	X					

OBSERVACIONES

---



---

207

ACT. Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
37.	AUXILIAR QUE SURTE	Ya terminado de surtir, ve que todos los relojes tengan su instructivo, garantía y sin defectos.	C2 C13		X	X			
38.	AUXILIAR QUE SURTE	Pasa a otro Auxiliar (que verifica) la copia rosa del pedido.	C2		X				
39.	AUXILIAR QUE VERIF.	Recibe del Auxiliar que surte la copia rosa de la nota de pedido.	C2	X					
40.	AUXILIAR QUE VERIF.	Quien recibe la copia rosa verifica que los relojes que trajo el otro Auxiliar que surtió, que sean los modelos cantidades, con sus instructivos, garantías y sin defectos.	C2 C13			X			X
41.	AUXILIAR QUE VERIF.	No.- Si tiene algún defecto físico el reloj, es separado			X				
42.		Se espera a que se junten algunos relojes defectuosos (5, 8 ó 10) (se van guardando en el Almacén C.					X		
43.	AUXILIAR	Se llevan los relojes defectuosos al Departamento de Ensamble (Producción).			X				
44.	AUXILIAR QUE VERIF.	No.- Si les falta algún instructivo, o garantía se los anexa según corresponda.	C13	X					
45.	AUXILIAR QUE VERIF.	Si.- Cuando todo está surtido y verificado se le avisa al Supervisor del Almacén C.		X					

298

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
46.	SUP. ALMA-- CEN C.	Le da el original de la nota de pedido al Auxiliar del Almacén C. que surtió.	C2		X				
47.	AUXILIAR QUE SURTIO.	Recibe del Supervisor C. el original de la nota de pedido.	C2	X					
48.	AUXILIAR QUE SURTIO.	Firma en la parte posterior de la nota de pedido en el sello sobre el inciso "surtió".	C2	X					
49.	AUXILIAR QUE SURTIO.	Al terminar de firmar, pasa la copia rosa al otro Auxiliar del Almacén C que verificó, de la nota de pedido.	C2		X				
50.	AUXILIAR QUE VERIF.	Recibe del Auxiliar que surtió la copia rosa de la nota de pedido.	C2	X					
51.	AUXILIAR QUE VERIF.	Firma en la parte posterior de la nota de pedido en el sello sobre el inciso "verificó".	C2	X					
52.	AUXILIAR QUE VERIF.	Al terminar de firmar, le pasa al Supervisor del Almacén C el original y copia rosa que tenia de la nota de pedido.	C2		X				
53.	SUP. ALMA-- CEN C.	Recibe del Auxiliar que verificó el original y copia rosa de la nota de pedido.	C2	X					
54.	SUP. ALMA-- CEN C.	Ve en la nota de pedido en el inciso "embarquese por". La forma de como se fletera el embarque.	C2			X			X

299

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
		Ya sea aéreo (CMA) o terrestre (nombre de la compañía fle- tadora). A lo cual se lo indicará a los Auxiliares.							
55.	AUXILIAR QUE VERIF.	Aéreo.- El Auxiliar que indica el Supervisor rellenará - los huecos de la caja con "espaguetti".		X					
56.	SUP. DEL ALMACEN C.	Entregará al Auxiliar que embarca la caja, la copia entre- ga de mercancía de la factura.	C3	X					
57.	AUXILIAR	El Auxiliar que arregla la caja recibe del Supervisor - la copia 2 entrega de mercancía de la factura.	C3	X					
58.	AUXILIAR.	Ya con la copia entrega de mercancía, la anexa arriba de los relojes dentro de la caja.	C3	X					
59.	AUXILIAR.	Cierra la caja con papel engomado.		X					
60.	AUXILIAR.	Envuelve la caja con papel "craff" (diferencia del te- rrestre)		X					
61.	AUXILIAR.	Le pone los sellos de lacre a la caja ya envuelta.		X					
62.	AUXILIAR.	Etiqueta la caja con destinatario. Según el tipo de em- barque. Se graficarán C10-11.	C10 C11	X					
63.	AUXILIAR.	Fleja la caja.		X					

300

**OBSERVACIONES** En caso de que sea por vía terrestre, sólo se omite el paso 60 y se usaran etiquetas  
acorde con el embarque y los sellos de lacre en las puntas del papel engomado.  
y arriba y abajo de la caja. En el aéreo se pondra lacre en los 6 puntos de la caja.

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	0
64.	AUXILIAR.	(o el Supervisor del Almacén C) va a la Gerencia Administrativa para que se haga la nota de salida de la camioneta.	C8		X				
65.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Ordena a su Secretaría que haga la nota de salida de la camioneta según características.	C8	X					
66.	SECRETARIA GTE. ADMVO.	Llena la forma nota de salida de la camioneta según características. En original y 3 copias.	C8	X					
67.	SECRETARIA GTE. ADMVO.	Ya hecha la nota de salida de la camioneta la lleva con el Gerente Administrativo.	C8		X				
68.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Recibe de su Secretaría la nota salida de la camioneta en original y 3 copias.	C8	X					
69.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Firma la nota de salida de la camioneta en el original y las 3 copias.	C8	X					
70.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Entrega al Auxiliar del Almacén C el original y las 3 copias de la nota de salida de la camioneta.	C8		X				
71.	AUXILIAR.	Recibe del Gerente Administrativo el original y 3 copias de la nota de salida de la camioneta.	C8	X					

301

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	o
72.	AUXILIAR.	Lleva la nota de salida de la camioneta al Supervisor -- del Almacén C.	C8		X				
73.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Recibe el origina y 3 copias de la nota de salida de la camioneta ya llenada y firmada de autorizada.	C8	X					
74.	SUPERVISOR DEL ALMACEN	Firma en el original y las 3 copias de la nota de salida en el inciso entregó.	C8	X					
75.	AUXILIAR.	Sube a la camioneta los paquetes y se cierra la camioneta con llave. Los paquetes irán acompañados de: C2 - Original de la nota de pedido engrapada a: C3 - Original de la factura. - Copia - Cliente. - Expediente - Cliente. - Entrega de mercancía (dentro de la caja) C8 - Copia 1 - Vigilancia de la nota de salida de la camioneta.	C2 C3 C8		X				
76.	SUPERVISOR.	Entrega a la Secretaria facturista la copia rosa en la - nota de pedido y copia única de la relación de relojes.	C1 C2		X				
77.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia rosa de la nota de pedidos y copia única de la relación de relojes.	C1 C2	X					
78.	SECRETARIA.	Con la nota de pedido descarga en cardex el material surtido.	C2 A16	X					

302

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
79.	SECRETARIA FACTURISTA	Archiva la copia rosa de la nota de pedido junto con la copia única de la relación de relojes. En el Almacén C.	C1 C2					X	
80.	SUPERVISOR	Entrega a un Auxiliar la copia 1 de la factura.	C3		X				
81.	AUXILIAR.	Recibe del Supervisor la copia 1 de la factura.	C3	X					
82.	AUXILIAR.	Lleva la copia 1 de la factura al Departamento de Contabilidad en Oficinas.	C3		X				
83.	DEPTO. DE CONTAB-OPN.	Se recibe la copia 1 de la factura que lleva un Auxiliar del Almacén C.	C3	X					
84.	SUPERVISOR.	Envía del Almacén C la copia 2 "fiscal" de la factura para los tramites correspondientes (por medio del Chofer de la camioneta).	C3		X				
85.	FISCAL	Se recibe la copia 2 correspondiente de la factura que se envía del Almacén C. (por medio del Chofer de la camioneta).	C3	X					
86.	SUPERVISOR.	Entrega a un Auxiliar la copia 3 "Departamento de Facturación".	C3		X				
87.	AUXILIAR.	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia 2 de la factura.	C3	X					

303

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
88.	AUXILIAR	Entrega la copia 2 de la factura al Departamento de Facturación.	C3		X				
89.	DEPTO. DE FACTURACION	Se recibe la copia 3 correspondiente de la factura que -- lleva un auxiliar del Almacén C.	C3	X					
90.	SUPERVISOR.	Envía la copia 4 de la factura al Departamento de Cobranzas (por medio del Chofer de la camioneta).	C3		X				
91.	DEPTO. DE COBRANZAS.	Se recibe la copia 4 de la factura que se envía del Almacén C por medio del Chofer de la camioneta.	C3	X					
92.	CHOFER DE LA CAMIONETA.	Al día siguiente de empacutado el pedido saldrá la camioneta. Con destino a México, D. F., donde se destinarán el pedido y los formatos según referencia.			X				

304

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO CII

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

TOTAL DE ACTIV.		
O		48
T		22
I		6
D		0
A		3
◇		3

NOMBRE DEL FLUJO RECEPCION Y SURTIDO DE PEDIDOS DE  
 ENTREVISTO STOCK  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

HOJA N° 1 DE 10

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	OFICINA SOLICITANTE.	Envía un pedido de stock al Almacén C, con la forma nota de pedido en original y copia rosa.	C2		X				
2.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Recibe la nota de pedido en original y copia rosa que -- viene de Oficinas en México, D.F.	C2	X					
3.	SUPERVISOR.	Folea la nota de pedido con el foleador.	C2	X					
4.	SUPERVISOR.	Sella en la parte posterior del original de la nota de pedido con el sello que tiene el nombre de la empresa y los incisos "recibió", "surgió" y "verificó" y las fechas.	C2	X					
5.	SUPERVISOR.	Firma sobre el sello que puso en el original de la nota de pedido en el inciso "recibió". Y le escribe la fecha en que llegó al Almacén C.	C2	X					
6.	SUPERVISOR.	Ya firmada, busca en cardex de entradas y salidas los modelos y cantidades pedidas, ajustandolas a las existentes	C2 A16	X		X			

305

OBSERVACIONES En el paso 2, el Supervisor al recibir checa las cantidades pero como ya estan calculadas y más adelante se ase el cálculo aquí no se considera.

ACT. No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
		en el Almacén C que se surtirán; tachando las inexistentes por el momento.							
7.	SUPERVISOR.	Pasa a un Auxiliar del Almacén C la copia rosa de la nota de pedidos para que sea surtido.	C2		X				
8.	SUPERVISOR.	Mientras es surtido el pedido por un Auxiliar, se calcula la nota de pedido según sea a oficinas en el D. F, Monterrey, Guadalajara o Veracruz. (Ver Llenado de Formas).	C2	X					
9.	SUPERVISOR.	Ya calculada pasa el original de la nota de pedido a la secretaria facturista.	C2		X				
10.	SECRETARIA FACTURISTA.	Recibe del Supervisor del Almacén C el original de la nota de pedido.	C2	X					
11.	SECRETARIA FACTURISTA.	Con el original de la nota de pedido procede a elaborar la nota de salida en original y 4 copias.	C2 C4	X					
12.	SECRETARIA FACTURISTA.	Ya terminada la nota de salida la pasa al Supervisor del Almacén C en original y 4 copias junto con el original de la nota de pedido.	C2 C4		X				
13.	SUPERVISOR.	Recibe de la Secretaria facturista el original de la nota de pedido junto con la original y 4 copias de la nota de salida.	C2 C4	X					

306

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
14.	SUPERVISOR	En base a la nota de pedido (original) se revisa la nota de salida.	C2 C4			X			X
15.	SUPERVISOR	No.- En caso de que tenga algun error u omisión le regresa la nota de pedido (el original), y el original y la nota de salida a la Secretaria facturista. (Paso 10).	C2 C4		X				
16.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C el original de la nota de pedido y el original y las 4 copias de la nota de salida.	C2 C4	X					
17.	SECRETARIA FACTURISTA.	No.- Si no es posible corregirse el error sobre la nota de salida se hará una nueva; paso 11.	C4	X					
18.	SECRETARIA FACTURISTA.	Si.- Si es pequeño el error se corrige sobre la nota de salida sin necesidad de hacer una nueva.	C4	X					
19.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Si.- Si está correcta la nota de salida, la firmará.	C4	X					
20.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Va con el Auxiliar que esta, surtiendo a inspeccionar su trabajo .			X	X			
21.	AUXILIAR QUE SURTE.	Viene del paso 8. Recibe del Supervisor del Almacén C la copia rosa de la nota de pedido.	C2	X					

307

OBSERVACIONES Quando se cancela una nota de salida se guarda en el Almacén C.

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO						
			O	T	I	D	A	O	
22.	AUXILIAR QUE SURTE.	El Auxiliar que reciba la copia rosa base a los modelos y cantidades levantará el pedido en empaque; viendo que tengan su garantía a la zona de sin defectos y con pila. nstructivo y --	C13 C2	X	X				
23.	AUXILIAR QUE SURTE.	Ya surtido el material, le pasa la copia al Auxiliar del Almacén C para que verifique.							
24.	AUXILIAR QUE VERIF.	El otro Auxiliar del Almacén C recibirá la copia de la nota de pedido que le entrega el Auxiliar del Almacén C. a otro Auxi	C2		X				
25.	AUXILIAR QUE VERIF.	Ya con la copia rosa, el Auxiliar que recibe, ve los modelos y cantidades especificados en el pedido así como todos tengan su respectiva garantía e información, además que no tengan defectos y tengan pila. a rosa e sur-	C2	X					
26.	AUXILIAR QUE VERIF.	No.- Si hay algún error lo corrige ya sea por cambio de modelo defecto u omisión. Si es por deterioro o defecto del reloj se pondrá aparte para que posteriormente sea enviado a Producción. C2	C2 C13		X			X	
27.	AUXILIAR QUE VERIF.	Si.- Si está todo correcto, le avisa al Supervisor del Almacén C de que el pedido está surtido y verificado según condiciones. C2	X		X				
			X						

308

OBSERVACIONES Quando se separan los relojes se espera a que se junten varios para llevarlos a arreglar.

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
28.	SUPERVISOR	Les indica a los Auxiliares del Almacén C la forma en que va a ir embarcado el pedido, para lo cual verifica en la nota de pedido donde verá si es por avión (CMA) o por vía terrestre (vendrá escrito el nombre de la compañía fletadora).	C2	X					X
29.	AUXILIAR.	Es empaquetado por el Auxiliar que designe el Supervisor de acuerdo a las características respectivas. Aéreo.- Rellena los huecos de la caja con papel "espagueti".			X				
30.	AUXILIAR.	Cierra la caja con papel engomado.			X				
31.	AUXILIAR.	Envuelve la caja con papel "craff". (Diferencia del terrestre).			X				
32.	AUXILIAR.	Le ponde los sellos de lacre.			X				
33.	AUXILIAR.	Etiqueta la caja con destinatario. Dichas etiquetas pueden ser llenadas por la secretaria facturista. Se graficará C10-11 teniendo en cuenta el de tipo terrestre y el aéreo.	C10 C11	X					
34.	AUXILIAR.	Fleja la caja.			X				
35.	SUPERVISOR.	Entregará el original de la nota de pedido al Auxiliar que surtió.	C2		X				

309

OBSERVACIONES Por vía terrestre sólo se omite el paso 31 y se usan las etiquetas acorde con el tipo de embarque. Los sellos de lacre solo irán en las puntas del papel engomado y arriba y abajo de la caja; en el aéreo irá en los 6 puntos de la caja.

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Q
36.	AUXILIAR QUE SURTE.	Recibe del Supervisor del Almacén C el original de la nota de pedido.	C2	X					
37.	AUXILIAR QUE SURTE.	Firma en la parte posterior de la nota de pedido en el sello sobre el índice "surtió".	C2	X					
38.	AUXILIAR QUE SURTE.	Al terminar de firmar, le pasa la nota de pedido (el original) al Auxiliar que verificó.	C2		X				
39.	AUXILIAR QUE VERIF.	Recibe del Auxiliar que surtió el original de la nota de pedido.	C2	X					
40.	AUXILIAR QUE VERIF.	Firma en la nota de pedido en la parte posterior en el sello sobre el índice "verificó".	C2	X					
41.	AUXILIAR QUE VERIF.	Al término de firmar le pasa al Supervisor el original y la copia rosa que tenía de la nota de pedido.	C2		X				
42.	SUPERVISOR.	Recibe del Auxiliar del Almacén C el original y copia rosa de la nota de pedido.	C2	X					
43.	SUPERVISOR.	(O un Auxiliar del Almacén C). Va a la Gerencia Administrativa.			X				
44.	SUPERVISOR	La persona que vaya ante el Gerente Administrativo le indicará el concepto y cantidad del pedido ya surtido.		X					

310

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
45.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Le ordena a su Secretaria que haga la nota de salida de la camioneta.	C8	X					
46.	SECRETARIA GTE. ADMVO.	Hace la nota de salida de la camioneta en originales y 3 copias según condiciones.	C8	X					
47.	SECRETARIA GTE. ADMVO.	Ya hecha, lleva la nota de la salida de la camioneta ante el Gerente Administrativo. En original y 3 copias.	C8		X				
48	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Recibe el original y 3 copias de la nota salida de la camioneta en original y 3 copias que le entrega su secretaria.  No.- Si no está correcta la forma, paso 41 Si.- Si está todo en orden en cuento a características - paso 45.	C8	X					
49.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Firma el original y las 3 copias de la nota de salida de la camioneta autorizando la salida de la mercancía.	C8	X					
50.	GERENTE ADMINISTRATIVO.	Entregá el original y 3 copias la nota de salida de la camioneta al Supervisor del Almacén C. (O integrante del Almacén C que haya ido).	C8		X				
51.	SUPERVISOR	Recibe el original y 3 copias de la nota de salida de la camioneta.	C8	X					

OBSERVACIONES

---



---

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
52.	SUPERVISOR.	Firma la nota de salida de la camioneta en el original y las 3 copias.	C8	X					
53.	SUPERVISOR.	Ya teniendo los paquetes flejados, lacrados y etiquetados le indica a un Auxiliar del Almacén C que suba los paquetes a la camioneta los cuales irán con: La nota de salida de la camioneta en original y copias 1 y 3. Nota de pedido en original.	C2 C8 C4	X					
54.	AUXILIAR.	El Auxiliar que designe el Supervisor subira a la camioneta y le serán entregados el original y copias 1 y 3 de la nota de salida de la camioneta y el original de la nota de pedido y original y copia 1 de la nota de salida.	C8 C4 C2	X					
55.	AUXILIAR	Sube a la camioneta la mercancía las formas respectivas - C2 - Original. Nota de pedido. C4 - Original y copia 1. Nota de pedido. C8 - Copias 1 y 3. Nota de salida de la camioneta.	C2 C4 C8		X				
56.	CHOFER.	Se cierra la camioneta con llave.			X				
57.	SUPERVISOR.	Entrega a la Secretaria facturista la copia 1 rosa de la nota de pedido.	C2			X			
58.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia 1 rosa de la nota de pedido.	C2			X			

312

## OBSERVACIONES

Los originales y copias de los distintos formatos cuyos destinatarios no sean dentro de la fábrica se entregaran al chofer el cual a su vez los entregará en el D.F. donde se destinarán según correspondan.

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
59.	SECRETARIA FACTURISTA	Con la copia rosa en la nota de pedido descarga en cardex el material surtido.	C2	X					
60.	SECRETARIA FACTURISTA.	La copia rosa de la nota de pedido es archivada en el Almacén C.	C2					X	
61.	SUPERVISOR.	Entrega a la Secretaria facturista la copia 2 de la nota de salida de la camioneta.	C8		X				
62.	SECRETARIA FACTURISTA.	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia 2 de la nota de salida de la camioneta.	C8	X					
63.	SECRETARIA FACTURISTA.	Archiva la copia 2 de la nota de salida de la camioneta - en el Almacén C.	C8					X	
64.	SUPERVISOR.	Entrega a un Auxiliar del Almacén C la copia 4 de la nota de salida.	C4		X				
65.	AUXILIAR.	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia 4 de la nota de salida.	C4	X					
66.	AUXILIAR.	Lleva la copia 4 de la nota de salida a Planeación.	C4		X				
67.	DEPTO. DE PLANEACION	Es recibida la copia 4 de la nota de salida.	C4	X					
68.	SUPERVISOR.	Entrega a un Auxiliar la copia 3 de la nota de salida.	C4		X				

OBSERVACIONES

---



---

ACT. No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
69.	AUXILIAR	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia 3 de la nota de salida.	C4	X					
70.	AUXILIAR.	Lleva del Almacén C al Departamento de Contabilidad en Planta la copia 3 de la nota de salida.	C4		X				
71.	DEPTO. DE CONTABILIDAD.	Es recibida la copia 3 de la nota de salida que lleva un Auxiliar del Almacén C.	C4	X					
72.	SUPERV. OR.	Entrega la copia 2 de la nota de salida a la Secretaria facturista.	C4		X				
73	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C la copia 2 de la nota de salida.	C4	X					
74.	SECRETARIA FACTURISTA.	Archiva la copia 2 de la nota de salida en el Almacén C.	C4					X	
75.	CHOFER.	Al día siguiente de empaquetado el pedido y elaboradas las notas de salida y nota de salida de la camioneta, saldrá el pedido rumbo a Oficinas en México, D.F. donde se destinar el pedido y formas según referencia.	C4 C8		X				

OBSERVACIONES

---



---

FLUJO CIV

HAM DE MEXICO S. A.  
 FORMATO DE RECOLECCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL FLUJO REPORTE DE EXISTENCIAS DE RELOJES  
 ENTREVISTO DE PARED Y MESA  
 AUTORIZO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 HOJA N° 1 DE 3

TOTAL DE ACTIV.	
O	8
T	7
I	1
D	0
A	2
◇	1

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	◇
1.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	2 veces por semana hace el reporte de existencias de relojes tomando los datos del cardex correspondiente. (en las formas C6, C7, C8 se graficarán C6).	C6 A16	X					
2.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Ya tomados los datos de las hojas cardex correspondientes se los pasa a la Secretaria facturista.	C6		X				
3.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C los datos de existencias tomados del cardex.	A16	X					
4.	SECRETARIA FACTURISTA	Hace el reporte de existencias basándose en los datos de las tarjetas cardex. Los hace en original y 6 copias.	C6 A16	X					
5.	SECRETARIA FACTURISTA	Ya hecho el reporte de existencias se los pasa al Supervisor del Almacén C. Los reportes de existencias serán en original y 6 copias.	C6		X				
6.	SUPERVISOR	Recibe de la Secretaria los reportes de existencias en original y 6 copias ya mecanografiados.	C6	X					

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ACT. N°.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	Ø
7.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Checa el reporte de existencias con la tarjeta cadex correspondiente (ver Llenado de Formas).	C6 A16			X			X
8.	SUPERVISOR	No.- Si hay algún error le regresa a la Secretaria facturista el reporte de existencias junto con las tarjetas cardex correspondientes (paso 2).	C6 A16		X				
9.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Si.- Si se acepta el reporte de existencias, le regresa a la Secretaria facturista las tarjetas cardex conservando los reportes de existencias.	C6 A16		X				
10.	SECRETARIA FACTURISTA	Recibe del Supervisor del Almacén C las hojas cardex correspondientes.	A16	X					
11.	SECRETARIA FACTURISTA	Archiva las tarjetas cardex correspondientes.	A16					X	
12.	SUPERVISOR	Entrega a un Auxiliar del Almacén C la copia 6 de la relación de existencias correspondientes.	C6		X				
13.	AUXILIAR DEL ALMACEN C	Recibe la copia 6 del reporte de existencias que le entrega el Supervisor.	C6	X					
14.	AUXILIAR DEL ALMACEN C	Lleva la copia 6 de la relación de existencias al Gerente Administrativo.	C6		X				

316

OBSERVACIONES

En el paso 8 la secretaria puede destruir la forma o si es posible, corrige sobre la misma.

ACT. N <sup>o</sup> .	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FORMATO	O	T	I	D	A	O
15.	GERENTE AD MINISTRATIVO	Recibe de un Auxiliar del Almacén C la copia 6 de la relación de existencias correspondiente.	C6	X					
16.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	Envia del Almacén C las cinco copias restantes del reporte de existencias a oficinas en México D.F. (por medio de Chofer de la camioneta).	C6		X				
17.	OFICINAS EN MEXICO D.F.	Se reciben las cinco copias del reporte de existencias correspondientes (por medio del Chofer de la camioneta).	C6	X					
18.	SUPERVISOR DEL ALMACEN C.	(o la Secretaria facturista). El original del reporte de existencias correspondiente es archivado en el Almacén C.	C6					X	

OBSERVACIONES

---



---

**INSTRUCTIVO DE LLENADO  
DE FORMAS**

FORMA A1.

SOLICITUD DE COMPRA.- Sirve para solicitar materiales, materias primas, al Departamento de Compras; se maneja un original y copia rosa, donde el encargado checa, la Secretaria de Compras sella y numera; quedándose con el original y regresando la copia rosa, si se cancela se guarda en el almacén. Consta de original (blanca) y copia única (rosa).

0 - Blanca

1 - Rosa A.

INCISOS:

1. NO.- El Departamento de Compras folea aquí; en forma manuscritas consecutivamente.

2. FECHA.- Día de emisión de esta forma; la pone el Departamento solicitante al elaborar la forma y entregarsela al Almacén A.

3. DEPARTAMENTO.- Aquí, el Departamento solicitante pone su nombre de acuerdo a la distribución que de los diferentes departamentos se tiene en la empresa (Forma A 18).

4. NO. DE DEPARTAMENTO.- Se toma de la forma A 18 donde se encuentran clasificados por número y nombre todos los Departamentos, los cuales pondrán aquí su número.

5. FECHA DE ENTREGA.- En el Almacén A, se pone la fecha en que son entregados los materiales al departamento solicitante. Este departamento, el solicitante, va al Almacén A, por los materiales cuando se le informa que ya los tiene con las formas A4A y A4B que son llevadas hasta el departamento solicitante por el (Auxiliar del Almacén A.).

6. CLAVE.- Esta columna, el departamento solicitante la deja en blanco. Al presentar el formato en el Almacén A en procede a buscar el material solicitado por medio de "Descripción" inciso 7 de ésta forma, en el Cardex (A16 inciso 13), - así como en las formas A14 y A15. existentes en el Almacén A.

7. DESCRIPCION.- Aquí el departamento solicitante escribe el nombre del material solicitado, el cual según normas establecidas para no confundirse, se puede ver en su cardex correspondiente (A16) o en A14 y A15, teniendo en cuenta que algunos materiales pueden llevar el mismo nombre, pero ser de diferente características o calidad por lo tanto, deberá especificarse con toda claridad.

8. EXISTENCIA.- Teniendo en cuenta el Stock con que cuenta el departamento solicitante (A16 inciso 1), al estar en punto de reorden (ver gráfica), el cual ya tienen preestablecido en cantidades según tiempo y condiciones de uso del material aludido); deben de tener en cuenta también, tiempo de papeleo, demora, condiciones de surtir del proveedor, distancia del mismo y consumo interno del departamento.

9. CONSUMO MENSUAL.- Al tener establecido en consumo normal dentro del departamento solicitante, aquí se escribe la consideración teniendo en cuenta aumentos o disminuciones según sea en caso y tiempo de esta petición, para informar a Compras de cuanto podría aguantar el departamento, sin pararla producción. Este inciso junto con el anterior: Existencia Consumo mensual da tiempo de producción sin pararla, por falta de dicho material.

10. UNIDAD.- De acuerdo al material aludido, se menciona la unidad individual de medida o presentación del artículo según su naturaleza individual (pieza), no por maza (caja-varios).

11. CANTIDAD.- Es el número de unidades de medida o presentación requeridas para cubrir el Stock máximo posible existente en el departamento solicitante. Ver gráfica de Stock.

12. COSTO UNITARIO.- Este inciso el Almacén A. lo deja en blanco ya que es de uso exclusivo de Contabilidad y Compras.

13. TOTAL.- Aquí, al igual que el 12, el departamento solicitante y Almacén A. lo dejan en blanco, columna que será llenada en el Departamento de Compras.

14. Espacio para escribir el gran total del costo de los materiales solicitados, cosa que es de incumbencia de compras y contabilidad, por lo que se deja en blanco en el Almacén

15. PARA SU USO EN.- Se refiere al área en que se va a ocupar el material requerido, aquí el departamento solicitante escribe su nombre según registro forma A18. ya que no siempre es el mismo el solicitante que el usuario, al Almacén A. puede solicitarlo para algún otro departamento de los 14 existentes en la empresa.

16. PROVEEDOR RECOMENDADO.- Aquí el departamento solicitante anota si hay algún proveedor de preferencia que pueda surtir el material, dada su exclusividad, características o calidad del producto que sea necesario especificar alguno en especial.

17. SOLICITANTE.- Aquí firma el encargado del departamento solicitante de responsable por la petición del material. (como control) o el Almacenista del Almacén A. en caso que el Almacén haga el pedido.

18. JEFE DE DEPTO.- Sólo el Jefe del Almacén A. (o sus superiores) podrá firmar todas las solicitudes de compra para darle entrada a la solicitud cuando ya se ha checado si hay o no el material solicitado en el Almacén A. o las existencias sean mínimas. (punto de reorden).

19. AUTORIZACION.- Para poder aceptar la solicitud de compra y darle el curso correspondiente, sólo podrá firmar el Gerente Administrativo o en su ausencia el Gerente de Planta únicamente, sino están ninguno de ellos, se detiene la solicitud hasta que pueda ser autorizada por alguno de ellos.

20. **PROVEEDOR.**- En estos espacios, Compras hará una lista de los proveedores según sus características, para poder elegir el indicado según necesidades y criterios.

21. **CONDICIONES.**- Tiempo de Entregar, en Compras, se enuncian éstas características según las necesidades del artículo y las ofrecidas por los proveedores, así como el tiempo de entrega según se tarde el proveedor y teniendo en cuenta el tiempo estimado de punto de reorden para el producto en cuestión (Ver gráfica Stock). Ya que se tiene un control definido de puntos de reorden para cada producto en las tarjetas cardex (A16).

22. **FORMA DE PAGO.**- Se enuncian estas características de pago para poder posteriormente hacerlo y llenar la forma A2 y hacer el pago pactado según características, cuando el proveedor presenta su factura (A3) y la nota de pedido (A2).

23. **DESCUENTOS.**- Se hará mención de los mismos según los pactados entre el proveedor y el vendedor de esta empresa.

24. **OTROS.**- Este inciso se deja abierto para alguna característica necesarias de mención según el tipo de mercancía en cuestión.

PARTE POSTERIOR A1

No.	PROVEEDOR		
1	20		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	CONDICIONES TIEMPO DE ENTREGA  21		
	FORMA DE PAGO. 22		
	DESCUENTOS. 23		
	OTROS 24		

**FORMA A2.**

**NOTA DE PEDIDO.-** Se hace en el Departamento de Compras en original y 5 copias:

- 0 - Blanca - Proveedor
- 1 - Roja - Cuentas por pagar
- 2 - Verde - Costos
- 3 - Rosa - Compras
- 4 - Azul - Almacén A.
- 5 - Amarilla - Departamento solicitante

Sirve para que sean checados los materiales pedidos y contratados con el proveedor con los solicitantes ya que no siempre son los mismos por: cantidad. Características homogéneas, calidad. El Departamento de Compras entregará al Almacén A. la copia azul, quien checará con la copia rosa de la forma que antes se entregó a Compras (A1); que sean los materiales requeridos, y después el proveedor traerá el original junto con la factura y el material solicitado, por lo que en el Almacén A. se podrá checar con esto el material y la factura.

**LLENADO:**

1. **PEDIDO NUMERO.-** El folio ya viene impreso en forma consecutiva.
2. **PROVEEDOR.-** Se anotará el nombre de la compañía que

elige Compras para hacer la adquisición. El cual puede diferir del proveedor recomendado por el Departamento solicitante.

3. AT'N SR. SRITA.- Aquí se escribe el nombre de la - persona representante del proveedor con quien se contrató y - dió el precio y características del artículo, a fin de tener - los recursos necesarios y para poder exigir a la Compañía - Proveedora las condiciones pactadas.

4. DIRECCION.- Se anotará con toda claridad la corres- pondiente al proveedor.

5. COLONIA.- Se anotará con toda claridad la correspon- diente al proveedor.

6. CIUDAD.- Se anotará con toda claridad la correspon- diente al proveedor.

7. Z. P..- Ahora se pondrá el Código Postal correspon- diente al proveedor a fin de agilizar los trámites.

8. CARGUESE A.- Se anotará en el Almacén que vaya a sur- tir el material; los cuales podrán ser:

Almacén de Materia Prima

Almacén de Material de Consumo

Almacén de Mantenimiento

Los cuales están dentro del Almacén General A.

9. USO.- Se especificará en que se va a aplicar el material y en que cuenta según forma A5.

10. FECHA DE ORDEN.- Se anotará el día en que el Departamento solicitante formuló y entregó la solicitud; es la misma que aparece en la forma A1 inciso 2.

11. FECHA DE ENTREGA.- Se especificará la fecha en que el proveedor prometió entregar la mercancía.

12. NO. DE SOLICITUD DE COMPRA.- Debe ser el mismo con el cual Compras folió la Forma A1 (inciso 1), para control de formas.

12. DEPARTAMENTO.- Según la A1 (inciso 4) debe ser el mismo del Departamento el cual tendrá base en la forma A18.

14. CONDICIONES DE PAGO.- Según las cuales hayan contratado Compras y el proveedor, para que el primero haga el pago de las facturas.

15. EMBARCADO POR.- En las condiciones con las cuales queda el Departamento de Compras con el proveedor para que sea trasladado el pedido y pueda ser esperado y recojido dicho pedido las cuales pueden ser;

- Camioneta del proveedor
- Camioneta contratada

- Camioneta propia de la empresa
- Servicios contratados, enunciando el nombre de la Cía. para responsabilizarla.

16. PARTIDA.- Según la cantidad de artículos, se van enumerando en forma consecutiva para distinguirlos; e identificarlos rápidamente.

17. CLAVE.- Se anotará la clave correspondiente ya anotada en la forma A1 inciso 6, y que es tomada de las hojas-cardex A16 inciso 13.

18. DESCRIPCION.- Se escriben los materiales de acuerdo a sus características en base a las formas A14 y A15 y A16 respecto al nombre, debe ser el mismo que ya se puso en la forma A1, si fue la que se contrató con el proveedor, o si es similar, llevará la descripción correspondiente al igual que la clave, basados en la tarjeta cardex A16 o convencionalmente, si es nueva; según condiciones.

19. UNIDAD.- Es la medida o presentación individual del artículo aludido según su naturaleza.

20. CANTIDAD.- Medida en unidades individuales la cual el proveedor prometió surtir, no siempre puede ser la misma que la pedida ya que el proveedor no tuvo suficiente o se pidió más cuando se pasó el tiempo y se necesitará más para saturar el Stock máximo.

21. **PRECIO UNITARIO.-** Según el costo con que hayan contratado el proveedor y Compras, será información de uso para Compras y Contabilidad. Se debe tener en cuenta para poder exigir el cumplimiento del precio pactado y firmado de conformidad por ambas partes.

22. **IMPORTE.-** El total de la cantidad del artículo por el precio unitario del mismo, como el anterior, es de uso sólo para Compras y Contabilidad.

23. **TOTAL.-** Es el gran total de la suma del importe de todos los artículos aquí enunciados. Uso de Compras y Contabilidad.

24. **FIRMA DEL PROVEEDOR.-** Cuando ya se contrató con el proveedor de acuerdo con las características, condiciones y precio; firmará el representante del proveedor, no necesariamente será el mismo enunciado en esta forma inciso 3.

25. **DEPARTAMENTO DE COMPRAS.-** La persona de Compras que haya contratado con el proveedor firmará de común acuerdo con el proveedor y se hará responsable de las características de la compra.

# HAM DE MEXICO, S. A.

PLANTA

PEDIDO Nº 9970 1

PLANTA DE FABRICACION DE LOS  
MATERIALES Y PRODUCTOS

2	3
4	5
6	7
8	
9	

10	11	12	13	14	15	
16	17	18	19	20	21	22
					TOTAL	23
24			25			

### IMPORTANTE

PROVEEDOR

**FORMA A3.**

**EJEMPLO DE FACTURA.-** Esta forma la entrega el proveedor de acuerdo a su diseño con características homólogas a éste ejemplo. La presenta, ya autorizada por Compras, en el Almacén A, junto con la nota de pedido (A2) y con los materiales pedidos. El Jefe del Almacén A o el Almacenista, checará la nota de pedido (A2) con su factura (A3) y el material entregado físicamente según su presentación; esa forma al recibirse, la firmará y sellará en el Almacén A. de aceptada en cuando a características y condiciones pactadas. Si no es aceptada se usa la forma A6 para regresarla al Proveedor.

**CONTENIDO**

1. **NOMBRE DEL PROVEEDOR.-** En letras resaltantes siempre viene escrito por la imprenta el nombre de la Compañía proveedora.

2. **DIRECCION Y TELEFONO.-** Vendrá siempre impresa la dirección del proveedor con su calle, número, ciudad o/y estado y país, así como en este caso el teléfono. Datos necesarios para algún pedido o trámite posterior, por parte de ésta empresa.

3. **R.F.C. (REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES).-** Como requisito legal deberán venir amparadas todas las facturas con este inciso; cosa primordial principalmente para el proveedor ante el estado.

4. CUENTA DEL EDO. (ESTADO).- Trámite y requisito legal dentro del Estado de México, donde en éste caso está situado el proveedor.

5. LUGAR Y FECHA.- El proveedor al hacer ésta factura, se escribe el lugar (Ciudad y País) donde se origina la factura, y la fecha en que se hizo la factura.

6. CLIENTE Y DIRECCION.- En éste espacio el proveedor escribe el Nombre de la Compañía - Cliente que en éste caso es esta Compañía, y su dirección tomada de la Nota de pedido-A2 de la parte superior izquierda.

7. FACTURA NO.- Viene impreso el número de factura - según controles del proveedor, con éste número se dá entrada a la mercancía en las formas F4A y F4B inciso 8.

8. REQUISICION NO.- En éste caso lo dejaron en blanco. Hace las veces del siguiente inciso.

9. PEDIDO NO.- El proveedor escribe dicho número tomado de la forma Nota de pedido (A2) inciso 1, que servirá - como guía tanto a él como a esta compañía.

10. CANTIDAD.- El proveedor escribirá el número de unidades individuales, según la presentación del artículo, mandadas a esta compañía; de las pedidas en la forma Nota de Pedido (A2) inciso 20. Parcialmente escritas de cada uno de los materiales a continuación descritos.

11. CONCEPTO.- El proveedor escribirá el nombre, o - descripción del artículo pedido. Teniendo en cuenta su presen tación para su clara identificación.

12. PRECIO UNITARIO.- Vendrá escrito el precio unita-- rio de cada uno de los materiales anteriormente descritos.

13. PRECIO TOTAL.- Será el resultado de la cantidad surt tida según el inciso 10 de ésta forma, por el precio unitario especificado en el inciso 12 de ésta forma, dando el precio - total parcial de cada uno de los artículos surtidos.

14. I. V. A. (IMPUESTO AL VALOR AGREGADO).- El provee-- dor como deudor solidario del consumidor ante el Estado, co-- brará el respectivo impuesto según normas establecidas sobre-- la mercancía vendida, el cual retendrá y posteriormente entre gará el Estado.

15. TOTAL.- Es el gran total a pagar por esta Compañía por el material pedido y surtido, el cual ampara ésta factura.

# Pinturas "Pink"

1

Paseo Tolbean 201 Sur  
Ciudad de México

Teléfono  
3

México 2  
Cuenta del Ego 4

PINTURAS Y



LA S.A.

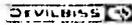
COJAS  
MILIT



PRODUCTOS

DISTRIBUIDOR

SERVICIO Y



REPARACIONES

PINTURAS



PASTA



SOLVENTES

Méx., a. de 1982 de 1982 5

## FACTURA

Nº 1139 7

Requisición No. 8

Pedido No. 9778 9

--

Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Total
10	<p>11</p> <p>ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS</p>	<p>12</p> <p>13</p> <p>17</p>	<p>14</p> <p>15</p>
I. V. A.			14
TOTAL			15

## FORMA A4A y A4B

**INFORME DE MATERIAL RECIBIDO.**- Son iguales exáctamente, pero se usan para catalogar en forma diferente a los materiales de consumo o mantenimiento A4B de los materiales directos A4. Sirven para informar de la recepción de los diferentes materiales. Se hacen en: Original y 5 copias; 3 y 3 copias - fotostáticas; se llenan en el Almacén A.

- 0 - Blanca - Contabilidad
- 1 - Azul - Almacén A
- 2 - Amarilla - Compras
- 3 - Rosa - Departamento de En--  
sable de relojes
- 4 - 1er. Fotostática - Ingenie--  
ría y Maquinado
- 5 - 2a. Fotostática - Departam--  
mento de Ebauche y Ex--  
tensibles

**LLENADO:**

1. **ALMACEN DE.**- Aquí es donde se diferencian las dos formas si es A4A puede escribirse cualquiera de los tres almacenes "A", "B" ó "C" en el caso de que el material recibido sea material directo (costo que interviene directamente en la fabricación del producto,) según sea el almacén que lo haya pedido o lo vaya a distribuir, como la forma es igual, para el caso de A4B, que sea material de mantenimiento (gasto, no interviene directamente en la fabricación del producto final,) se escribirá aquí: Almacén de Mantenimiento.

2. FECHA.- Es el día en que se recibió el material por parte del proveedor o Departamento productivo correspondiente y se hizo ésta forma.

3. CLAVE.- De acuerdo a las formas A1 (inciso 6) y A2- (inciso 17) tomadas del cardex (A16 inciso 13) del Almacén - A. ó de las formas A14 y A15 según el nombre del artículo.

4. CONCEPTO.- Es lo que se encuentra como "Descripción" en las formas A1 (inciso 7) y A2 (inciso 18) ó como "Concepto". Catalogados los materiales en las formas A14, A15 y A16 (inciso 14).

5. CANTIDAD RECIBIDA POR PARTE DEL PROVEEDOR.- Es el número según presentación de unidades individuales que el proveedor entregó de las pedidas no siempre serán iguales pero se gufan por las formas A1 (inciso 10) y A2 (inciso 19).

6. UNIDAD.- Es el nombre de la presentación individual del material entregado por el proveedor.

7. PROVEEDOR.- Es el nombre de la Compañía o casa comercial o Departamento productivo que surtió el material.

8. FACTURA NUMERO.- El número de la factura que entregó el proveedor amparando el material entregado. Forma A4 (inciso : factura No.).

9. PEDIDO NUMERO.- Es el número consecutivo con que -

Compras folió la A2 (inciso 1), el cual deberá aparecer en -  
todas las facturas y paquetes entregados por el proveedor en-  
un mismo pedido.

10. UNIDAD.- Debe decir "catálogo"; error de imprenta,  
es el número correspondiente a la cuenta a cargar que se en--  
cuentra según correspondencia, en la forma catálogo de cuen--  
tas A5, al departamento solicitante.

11. ELABORO.- La persona que hizo esta forma para dar-  
información firmará de responsable de que su contenido está -  
de acuerdo a los datos tomados de las forma A2 y A3 y el ma- -  
terial recibido no necesariamente será la misma persona quien  
reciba que quien elabore esta forma; sabiendo que puede haber  
variación ante la Forma A1, ó que se haya regresado con la -  
Forma A6, por defecto, malas características, etc.



## FORMA A5

CATALOGO DE CUENTAS.- Esta forma está elaborada para -  
funcionamientos administrativos de la planta y se catalogan -  
todas las cuentas y subcuentas para poder hacer movimientos -  
contables en ellas en forma sencilla y rápida. El catálogo -  
consta de 8 hojas y servirá para cargar o descargar a esas -  
cuentas (en el caso de almacenamiento) los materiales recibi-  
dos.

Está diseñada para registrar el número del catálogo de -  
cuentas en las formas A4A y A4B, A9, A10, A11, A12 y A13, -  
(A9-13) para saber a que almacén o departamento solicitante -  
debe registrarse la cantidad de materiales que entran y salen;  
y sirve de información principalmente para Contabilidad.

Se encuentra en el Almacén A. y además en otros departamen-  
tos.

A5  
 HAM DE MEXICO S. A.  
 CATALOGO DE CUENTAS

A C T I V O

<u>CUENTA MAYOR</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>D I S P O N I B L E .</u>
<u>Nº.</u>	<u>Nº.</u>	
1	01	
	02	
	03	
	04	
	05	
	06	
	07	

COMO ES MATERIAL CONFIDENCIAL DE LA EMPRESA, EL CONTENIDO DE ESTA FORMA, SE RESERVA EL PUBLICARLO, SOLO AQUI SE ENUNCIA LA ESTRUCTURACION DE LA FORMA, QUE ES LO QUE VA A SERVIR PARA LA REFERENCIA DE ESTA FORMA Y, PARA ESTE ESTUDIO.

17  
18

CUENTAS POR COBRAR

(\*) LOCALES DEL FOLIO 0001 AL 4000  
FORANEOS DEL 4001 AL 9999

(\*\*) DOCUMENTOS

(\*\*) LOCALES DEL FOLIO 0001 AL 4000  
FORANEOS DEL 4001 AL 9999

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

DIVERSOS

PAGOS ANTICIPADOS

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09

INVENTARIOS

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07

**FORMA A6**

NOTA DE SALIDA A PROVEEDORES.- Se usa cuando la mercancía entregada por el proveedor no cubre los requisitos exigidos en el pedido; en cuanto a calidad o características, la cual se le regresará junto con ésta nota. Se hace en Original y 3 copias.

Se llena en el Almacén A.

0	- Blanca	- Contabilidad
1	- Verde	- Almacén A.
2	- Rosa	- Proveedor
3	- Azul	- Departamento que solicita la devolución

**LLENADO:**

1. NUMERO DE FOLIO.- Ya lo trae impreso.
2. FECHA.- Se escribe, en el Almacén A, la fecha en que se hace ésta nota.
3. ENTREGADO A.- Se escribe el nombre del proveedor (compañía), o departamento a quien se hace la devolución.
4. CLAVE.- Se escribe el número que tienen registrado en el cardex (forma A16 inciso 13) como referencia. (Se debe tener en cuenta el caso remoto de que el artículo devuelto -

sea erróneo, muy diferente y no se tenga registrado. Será convencional según características.

5. NOMBRE DEL ARTICULO.- En este espacio se escribe - la descripción, o nombre del artículo, como muchos artículos- llevan el mismo nombre, cuentan con algunas diferencias entre sí; pero por lo general se guían principalmente por el número de clave.

6. CANTIDAD.- Se escribe el número de unidades individuales según la presentación del artículo; que serán devueltas (de las entregadas por el proveedor).

7. UNIDAD.- Se escribe el nombre de la unidad individual según la presentación y naturaleza del artículo que entrega el proveedor.

8. COSTO UNITARIO.- Uso exclusivo de Contabilidad.

9. COSTO TOTAL.- Uso exclusivo de Contabilidad.

10. CONCEPTO DE LA SALIDA.- En el Almacén A se escribe- clara y concretamente el porqué de la devolución al proveedor de sus artículos como información y justificación de la misma.

11. DEPARTAMENTO QUE HACE LA DEVOLUCION.- Se escribirá el nombre del Almacén A; ya que con ésta forma, éste almacén- siempre hará las devoluciones, por lo que se pondrá, "ALMACEN GENERAL".

12. ENTREGA.- Firmará en éste espacio el Jefe del almacén o Almacenista del Almacén A al regresar el material.

13. RECIBE.- En este espacio, el proveedor (o su representante) firmará de conformidad al recibir su mercancía.

14. AUTORIZA.- En este espacio, para poder regresar la mercancía, el Gerente Administrativo (o el Gerente de Planta, en ausencia del primero), firmará esta forma para poder darle salida al material recién recibido el cual se pidió y se formó en la forma A1 inciso 19. (SOLICITUD DE COMPRA).



**FORMA A7**

**SOLICITUD DE MATERIAL.-** Es realizada en el Departamento de Planeación para pedir material al Almacén A. Sirve para pedir material directo nacional o importado como son: Barras - de latón, forjas, y cintas de latón para carátulas y ebauche. Se hace en original y copia. Se entrega en el Almacén A.

- 0 - Blanca - Almacén A.
- 1 - Verde - Departamento que -  
hace el pedido.

**CONTENIDO:**

1. **SOLICITUD DE MATERIAL.-** Aparece el nombre del artículo pedido. Según hoja cardex A16 inciso 14.
2. **FECHA.-** El día en que se requiera el material y que se haga esta forma.
3. **NUMERO.-** En Planeación ponen el número de acuerdo - y consecutivamente a las peticiones anteriores.
4. **MES DE PRODUCCION.-** Vendrá escrito el mes y año en que se pida el material; para poder ver posteriormente los diferentes niveles de consumo de los materiales en el año.
5. **CLAVE.-** Lo dejan en blanco. Debe ser de acuerdo a - la hoja cardex A16 inciso 13 y forma A14 inciso 2.

6. ORDEN PROD. (PRODUCCION).- Viene en blanco.
7. CALIBRE.- Lo dejan en blanco.
8. TROQUEL.- Aquí escriben su clasificación según sus catálogos de Producción.
9. MEDIDA.- En éste inciso, en Planeación escriben en nombre del artículo y su medida. Según cadex A16 inciso 13 6- Forma A14 inciso 3.
10. COLOR.- Casi siempre se deja en blanco a excepción de algunos materiales como ejemplo: micas y marcas; cuyas clasificaciones son CCP (Cromium Platinium) Plateado 6, GP (Golden Plate) Dorado.
11. PIEZAS.- Escriben el número de piezas del artículo, que piden.
12. PESO.- Escriben en Planeación, el peso en kilogramos respectivo de las piezas parcialmente pedidas en cada renglón de ésta columna.
13. TOTAL (DE PIEZAS).- En éste inciso se escribe el total de piezas parcialmente pedidas de los diferentes tipos de troqueles del material descrito en los renglones de ésta columna.
14. TOTAL (DEL PESO).- Escriben la suma de los parcia--

les pedidos de los diferentes troqueles del material pedido, - en kilogramos.

15. CONT. DE INV. (CONTRALOR DE INVENTARIOS).- Ya viene firmada en Planeación por la persona responsable de los mismos. (Encargado de inventarios).

16. VO. BO. (VISTO BUENO).- Ya viene firmada por el Jefe de Planeación.

17. PRODUCCION.- Lo dejan en blanco. (Jefe de Producción)

18. ALMACEN.- Espacio que está destinado para que el Jefe del Almacén (o Almacenista del Almacén A.) firmen al recibir la forma y surtir el material existente del solicitado.



**FORMA A8A-A8B-A9-A10-A11-A12 y A13.**

**NOTA DE SALIDA ALMACEN DE MATERIAL DIRECTO NACIONAL.-** Internas directamente en el producto, son piezas de él). Es realizada en Almacén A. cuando el Departamento de Producción trae la forma A7 para hacer solicitud de material directo nacional. - Se entrega junto con la copia verde de la forma A7, el material pedido y la 2a. copia (amarilla) de ésta forma. Sirve como control de los diferentes materiales y clasificación de ellos ya que al darles salida, antes de confundían por lo que ahora se usan diferentes formas de salida, pero con las mismas características de llenado.

**FORMA A8B**

**NOTA DE SALIDA ALMACEN DE MATERIAL DIRECTO IMPORTACION.-** Tiene las mismas características que la A8A, pero se usa para control de salida de material directo de importación.

**FORMA A9**

**NOTA DE SALIDA ALMACEN DE PRODUCTO NACIONAL.-** Es para dar salida al material de consumo (jabones, toallas, papeleo, etc.) de origen nacional, el cual al pedirlo lo harán en forma verbal y al entregarlo se llenará esta forma en el Almacén A. y la persona que reciba el material firmará esta forma de conformidad con él y responsable del mismo por su entrega.

## FORMA A10

NOTA DE SALIDA DE ALMACEN DE PRODUCCION DE IMPORTACION.-

Es igual que la forma A9 pero se diferencia en el origen del material ya que ésta es para el material de consumo de producción de origen extranjero.

## FORMA A11

NOTA DE SALIDA ALMACEN DE MANTENIMIENTO.- Esta forma se diseñó para diferenciar el material que no interviene directamente en la producción, sino que simplemente es para mantenimiento o restauración de las diferentes partes o instalaciones de la empresa, se cataloga como un gasto de la producción no un costo ya que no aumenta el valor del producto, no interviene directamente en el producto final, sino que aumenta el costo del mismo al prorratear éste tipo de gastos.

## FORMA A12

NOTA DE SALIDA ALMACEN DE PARTES IMPORTACION.- Sirve para darle salida a las partes terminadas que se encuentran en el Almacén A. y son de origen extranjero. Dichas partes se diferencian del material de importación, en que estas ya tienen manufacturación y se almacenan mientras pasan a otros departamentos para que sean terminadas en el producto final. No se necesita la forma A7 para pedir las.

## FORMA A13

NOTA DE SALIDA ALMACEN PARTES NACIONALES.- Al igual que la forma A12 pero es para partes ya manufacturadas de origen nacional.

LLENADO DE LAS FORMAS A8A, A8B, A9, A10, A11, A12 y A13. (A9-13).

Para ser llenados a mano, primero es la petición verbal del material por el departamento correspondiente; sólo en los casos de A8A y A8B será por escrito al presentar la forma A7- correspondiente al material pedido.

Todas se harán en original y 2 copias llenadas el Almacén A. al entregar el material:

- 0 - Blanca - Contabilidad
- 1 - Azul - Almacén A.
- 2 - Amarilla - Departamento - emisor (solicitante).

(Dichos colores pueden variar por otros similares, pero en éste orden; ejemplo: amarillo por anaranjado, etc.

1. FECHA.- Es el día en que se entrega el material al departamento solicitante, y es realizada esta forma por quien lo entrega en el mismo momento.

2. CLAVE.- Se escribirá en la que está catalogado el material en cardex (A16) y forma A14 y A15. para saber a cual darle salida y facil manejo y de la misma.

3. DESCRIPCION.- Se pone el nombre que tienen los materiales en el cardex A16 del Almacén A. o las formas A14 y A15. Se podrá ver en los casos de las formas A8A y A8B con la forma 47 que traerán en donde se especifica el nombre de : "solicitud de material".

4. CUENTA.- Todas las cuentas están catalogadas en la forma A5 a la cual se le cargará el material solicitado de -- acuerdo al departamento que lo haya requerido.

5. CANTIDAD SOLICITADA.- Será la cual el departamento solicitante pide ya sea en forma verbal o escrita, en número de unidades individuales según la presentación del artículo - pedido.

6. CANTIDAD SURTE:.- Es la cual el Almacén A. le entrega al departamento solicitante en unidades individuales, de las que pidió, en caso de no tener en existencia el total que pide (o se le pueda entregar al mantener algo para no descuidar los otros departamentos que tambien la vayan a necesitar antes del tiempo de surtir el Almacén A.)

7. USO EXCLUSIVO DE CONTABILIDAD.- En el Almacén A. no se escribe nada.

8. USO EXCLUSIVO DE CONTABILIDAD.-

9. DEPARTAMENTO QUE SOLICITA.- Se registra el número - del departamento que solicite el material, según la forma A18 Que pueden ser: 2-4, 2-6, 2-7, 2-9 y 2-13, nada más.

10. ENTREGO.- La persona que entregue el material, firmará aquí para tener control de las salidas del material sólo por personas determinadas. El Jefe del Almacén A. o el Almacenista.

11. AUTORIZO.- Aquí firmará el Jefe de departamento de la sección de Producción o departamento solicitante.

12. RECIBIO.- La persona que haya recogido el material del departamento solicitante, firmará de responsable de la -- entrega del mismo.















FORMA A14

INFORME DE EXISTENCIA DE MATERIAL BASICO.- Sirve para conocer e informar de las entradas y salidas de materiales -- que hubo durante la semana; se hace semanalmente en original y tres juegos de 3 hojas cada uno en el Almacén A.

- 0 - Departamento de Planeación
- 1 - Maquinado de Ebauche
- 2 - Ingenieria de producción de cajas
- 3 - Gerencia de Producción.

Puede servir tambien para guiarse en la clasificación de los materiales por su clave, concepto o nombre, su medida y su presentación en unidad individual pieza o peso. Pero aquí sólo se encuentran aproximadamente el 20% del material que se maneja con mas frecuencia en el Almacén A. ya que el restante 80% casi no tiene mucho movimiento; al tener alguna duda al respecto se puede ver en cardex del Almacén A. o preguntarle al Jefe del Almacén.

1. FECHA.- Se escribe el día en que se elabora esta forma.

2. CLAVE.- Se escribe el número de registro en cardex en el cual están catalogados los materiales. (aquí sólo se catalogan los materiales básicos.

3. CONCEPTO.- Se escribe el nombre o descripción del material; forma A16 inciso 14 para poder distinguir de otros homólogos, se recurre a sus características catalogadas en forma de clave o medida (forma A16 inciso 13).

4. MEDIDA.- O calibre, número o clasificación de la unidad individual o presentación del artículo aludido. para su pronta identificación.

5. UNIDAD.- Se escribe el nombre de la unidad individual a que se refiere; sólo hay tres: pieza, kilo o en milímetros las cuales irán abreviados pza, kgs ó milm.

6. CANTIDAD.- Se escribe tomando la información hoja - hoja cardex A16 inciso 12. Es lo que se tiene físicamente almacenado en el momento de hacer la información, la cual fluctúa durante la semana que se tardará en hacer el siguiente informe; pero se confía casi en un 90% de lo aquí estipulado a visperas del siguiente informe.

7. CONSUMO MENSUAL.- Se escribe la cantidad según programa de lo que se consume del material especificado.

A14  
HAM DE MEXICO S. A.,

INFORME DE EXISTENCIA DE MATERIAL BASICO

FECHA

1

2 CLAVE	3 CONCEPTO	4 MEDIDA	5 UNI- DAD	6 CANTI- DAD	7 CONS. MENS.
MXC4	BLANCO DE FORJA	TF-01	PZA.		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-01	PZA.		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-02	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-02	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-03	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-03	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-04	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-05	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-06	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-07	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-08	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-09	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-10	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-11	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-12	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-13	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-14	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-15	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-16	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-20	"		
<p>Como el contenido de esta forma es de control interno de la Emopresa, Aquí sólo se enuncia la estructuración de la forma, las abreviaciones y la forma de control sobre los mate- rias que es lo que va servir para este estudio.</p>					
"	BLANCOS DE FORJA	TF-21	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-22	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-23	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-24	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-25	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-26	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-27	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 1	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 2	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 3	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 4	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 5	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 6	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF- 7	"		
"	BLANCOS DE FORJA	TF-	"		

**FORMA A15**

RELACION DE MATERIALES DE MAYOR MOVIMIENTO EN EL ALMACEN DE MATERIAL DE CONSUMO: Es similar a la A14, pero aquella es de materiales básicos y ésta de materiales de mayor movimiento de consumo.

Se hace: en el Almacén A. en 3 copias de 5 hojas c/uno - aprox.

- 0 - Departamento de Planeación.
- 1 - Maquinado Ebauche.
- 2 - Ingeniería de Producción - de cajas.
- 3 - Gerencia de Producción.

**LLENADO:**

1.- FECHA.- Se escribe el día en que se elabora esta forma.

2. No. (NUMERO).- Es el número de ordenamiento consecutivo en esta forma, para el material a continuación descrito.

3. CLAVE.- Se escribe el registro con el cual está catalogado y almacenado el artículo de referencia en hoja car dex A16 inciso 13

4. CONCEPTO.- Se escribe el nombre o descripción del artículo tratándolo de diferenciar de los demás por su presentación, medida, color, textura, etc. según la naturaleza del artículo. Según hoja cardex A16 inciso 14.

5. UNIDAD.- La presentación del artículo, el nombre abreviado con el cual se distingue el artículo: Pieza, par, litro, metro, kilogramo ó caja.

6. CONSUMO APROXIMADO MENSUAL:.- Según la experiencia se promedia dicho consumo con otros meses sacando el (promedio), a menos que dicho consumo sea anual, se especifica en su renglón.

7. TIEMPO DE ENTREGA:.- Se escribe el mismo basado en las políticas del proveedor, papeleo, lejanía del proveedor, a fin de poder calcular el tiempo de reorden en el Stock.

A15

HAM DE MEXICO S. A.

RELACION DE MATERIALES DE MAYOR MOVIMIENTO EN  
EL ALMACEN DE MATERIALES-DE CONSUMO.

FECHA

1

2 Nº	3 CLAVE	4 CONCEPTO	5 UNIDAD	CONSUMO APROX. MENS. 6	7 TIEMPO DE ENTREGA
1	C22A	DISCO DE TELA 8 X 2 X 1	PZA.	40	
2	C22C	DISCO DE POPELINA 4/COSTURAS	"	600	
*	***	* * * * *	*	**	
12	D9-9	ROJO POLIETALCOHOL MX-1893	KGS	1.0	
*	***	* * * * *	*	**	
25	M2-7	GUANTES DE ALGODON	PAR	300	
*	***	* * * * *	*	**	
29	M235	TELA LATON MALLA 16	MTO	7	
*	***	* * * * *	*	**	
32	M2246	PAPEL FILTRO 9 CM.	CAJA	3	
*	***	* * * * *	*	**	
62	M3-8	ACIDO CLORHIDRICO T. Q.	LTO	30	
*	***	* * * * *	*	**	

COMO ES MATERIAL DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA EL CONTENIDO DE ESTA FORMA, SE OMITE EL MENSIONARIO, SOLO AQUI SE RENUNCIA LA ESTRUCTURACION DE LA FORMA, LAS ABBREVIACIONES Y LA FORMA DE CONTROL SOBRE LOS MATERIALES QUE ES LO QUE VA A SERVIR PARA ESTE ESTUDIO.

FORMA A16

TARJETA CARDEX.- Sirve para llevar un control interno - (en los almacenes); de entradas y salidas de los artículos -- (materias primas o productos terminados). Se lleva:

- 0 - Almacén correspondiente
  - 1 - Contabilidad
- (principalmente)

Se hace por la persona encargada según sea el Departamento (Auxiliar, Almacenista o Jefe del Almacén) o en Contabilidad, el Auxiliar de Contabilidad, etc.

**LLENADO:**

1. **MINIMO.-** Es la cantidad que se puede tener como mínima, según Stock (ver gráfica de Stock), antes de hacer el pedido. Esto se vé con el consumo mensual sumando todas las salidas del Almacén que se hicieron durante el mes y ésa cantidad se pide para el siguiente mes teniendo en cuenta lo -- que resta del mes en tiempo y cantidad ya que los materiales se entregan en un promedio de 12 a 15 días aproximadamente, - (los de línea) despues de hecho el pedido. Otros artículos se tiene un pequeño excedente; los que son de fabricación especial, éstos se programan diferente ya que son producidos especialmente para ésta compañía, y se tiene que ver tiempo de entrega individual; Los artículos que son de línea, los gene-

realizables y programables a 12 o 15 días, se pueden encontrar fácilmente en el mercado aunque sea con variaciones en cuanto a características o precio.

2. MAXIMO.- Se escribe la cantidad límite que se puede tener dentro del almacén; ésta se calcula con el consumo, -- tiempo de entrega para saturar el Stock máximo (ver gráfica de Stock), teniendo en cuenta que no, se debe de exceder ya que sería dinero ocioso.

3. UNIDAD.- Se escribe la presentación individual; -- (pieza) no por masa del artículo mencionado según su naturaleza. (caja de piezas).

4, 5 y 6.- Se usan éstos incisos cuando hay alguna anotación especial del producto en cuestión, ya sea tiempo aproximado de entrega por el proveedor, proveedor recomendado. - (etc).

7. TARJETA No.- En éste inciso se usa normalmente en los materiales que llegan a acumular más de 2 tarjetas anuales para la identificación del consumo anual y sus variaciones, se escribe el número consecutivo correspondiente a tarjeta.

8. FECHA.- Se anota la fecha de recepción de los materiales o de salida. y para no equivocarse, se guían con referencia inciso 9 de ésta forma y los incisos 10 y 11 respectivamente.

9. REFERENCIA.- Aquí se anota si es entrada (el número del informe del material recibido forma A4). Es un número -- corto de 3 dígitos. O el número que corresponda a la nota de salida forma A8, A9, A10, A11, A12, A13. que tiene 4 dígitos.

10. ENTRADA.- Se anota la cantidad del material que se especifica en la nota del Informe de material recibido forma- (A4) misma que debe entrar físicamente al Almacén amparada -- con su factura correspondiente (forma A3).

11. SALIDA.- Aquí se anota la cantidad del material - que sale y que está amparada con la nota de salida A8, A9, A10 A11, A12, y A13 respectivamente.

12. EXISTENCIA.- Es el saldo o cantidad que va quedando de las entradas y salidas. Se escribe la suma de las entradas o la resta de las salidas.

13. CLAVE.- Aquí se anota la (clave) o número del artículo según control, que tienen Contabilidad y Almacén A. Según formas A14 y A15, para lo cual se tiene en cuenta el nombre, características, calibre, medida, presentación, etc. según sea el caso que a veces es igual número o calibre o medida o control de proveedor con el cual marca la mercancía. Es to es muy generalizable son muchas las mercancías que se manejan no se puede dar un común denominador pero si una gufa y - si llegare a entrar alguna mercancía nueva se apegaría a las características anteriores pero entra un poco el criterio.

14. ARTICULO.- Aquí se anota el nombre del artículo y/o las medidas lo cual debe ser lo más concreto y específico para su fácil y pronta localización y diferenciación.

(Parte posterior de la hoja)

15. PEDIDO.- Se anota el número de la nota de pedido - forma A2 inciso 1 que Compras entrega al proveedor y él la trae junto con la factura y forma A3 la mercancía pedida.

16. FECHA.- Aquí se escribe el día en que se recibe - la mercancía por parte del proveedor o por parte del Departamento de Compras que la trajo a la empresa o por Producción:- (Forjas o Maquinado de carátulas).

17. CANTIDAD.- Aquí se anotará el número de unidades - individuales que se pidieron a Compras con la nota A1 inciso- 11.

18. FACTURA.- Aquí se escribe el nombre de la factura con que el proveedor ampara la mercancía que entrega. Forma - A3 inciso No. de factura, o forma A17 inciso 1 en caso de que sea producción quien surta material.

19. CANTIDAD.- Aquí se anota el número de unidades individuales según la presentación del artículo, que entrega el proveedor físicamente, no siempre será la misma que el inciso 10 respectivo de ésta forma, ya que no siempre se surten las-

que se pidieron.

20. SALDO.- Se anota el saldo o resta de las unidades solicitadas (inciso 7) de las entregadas por el proveedor -- (inciso 19).





## FORMA A17

**ENTREGA DE FORJAS A ALMACEN.-** Sirve para entregar forjas por Producción que se hacen ahí mismo, al Almacén A. Se llena en Producción. viene en Original, 1 copia y una fotostática.

- 0 - Almacén A
- 1 - Forjas (Producción)
- 1 - Fotostática-Contabilidad

Se le llama nota provisional aunque no hay definitiva - ésta es la única con la que entrega, posteriormente en el Almacén A. se hará el informe de material recibido. (forma A4). Cuando llega, el Almacenista o el Jefe del Almacén A, sellan con el sello de materias primas y firman de recibido.

1. **PROVISIONAL No.-** En Forjas le ponen el número consecutivo manuscrito.

2. **FECHA.-** En Forjas le escriben el día en que se realiza la entrega del material de Forjas al Almacén A.

3. **CANTIDAD.-** Escriben el número de piezas que entrega Forjas al Almacén A.

4. **UNIDAD.-** Nombre (y número que se utiliza para identificar las diferentes piezas individualmente (lo hacen en Forjas

jas. le abrevian (pieza, pzs), a las que ya están forjadas; - (kilo) al material sobrante que regresan.

5. CLAVE.- Es el número del modelo o medida de la pieza o material que regresen. vendrá a ser el mismo que tiene registrado en cardex A16 inciso 13 y forma A14.

6. PRECIO UNITARIO.- Uso exclusivo para el Departamento de Contabilidad.

7. IMPORTE.- Uso exclusivo de Contabilidad

8. AUTORIZO.- Lugar destinado para que firme la persona encargada de Forjas permitiendo la entrega de Forjas al Almacén A.

9. ENTREGO.- Aquí firma la persona de Forjas que entrega y lleva físicamente al Almacén A. el material.

10. RECIBIO.- Lugar para que firme el Jefe del Almacén A. o el almacenista cuando le entregan el material y está de acuerdo en su coteo y características enunciadas.



## FORMA A18

DISTRIBUCION DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA PLANTA. Aquí están catalogados todos los Departamentos en 7 -- grandes grupos de los cuales se desprenden los diferentes -- Departamentos y servirá para un control de los mismos en el llenado de Formas al cargarles o descargarles el material pedido, con el simple manejo de números. Así como otros manejos Administrativos y Contables internos de la planta.

Se encuentran en original en el Almacén A  
(principalmente).

0 - Almacén A.

A18  
HAM DE MEXICO S.A.  
PLANTA LERMA

## DISTRIBUCION DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA PLANTA

- 1.- ENSAMBLE DE RELOJES
  - 1-1.- Ensamble de relojes de pared y mesa
  - 1-2.- Ensamble de relojes de pulso
  - 1-3.- Mecanismos 2510-17
- 2.- PRODUCCION
  - 2-1.- Galvanoplastia cajas
  - 2-2.- Galvanoplastia ebauche
  - 2-3.- Galvanoplastia carátulas
  - 2-4.- Laboratorio
  - 2-5.- Ensamble de cajas y carátulas
  - 2-6.- Maquinado de carátulas
  - 2-7.- Maquinado de cajas
  - 2-8.- Pulido de cajas y carátulas
  - 2-9.- Maquinado ebauche
  - 2-10.- Ensamble de ebauche
  - 2-11.- Herramientas
  - 2-12.- Extensibles
  - 2-13.- Forjas
  - 2-14.- Control de calidad
- 3.- ADMINISTRACION
  - 3-1.- Contabilidad
  - 3-2.- Comparas
  - 3-3.- Personal
  - 3-4.- Enfermería
  - 3-5.- Comedor
  - 3-6.- Vigilancia
- 4.- PLANEACION Y PROGRAMACION
  - 4-1.- Almacenes
- 5.- MANTENIMIENTO
  - 5-1.- Herrería
  - 5-2.- Carpintería
  - 5-3.- Electricidad
  - 5-4.- Intendencia
- 6.- INGENIERIA
  - 6-1.- Ingeniería de maquinado
  - 6-2.- Ingeniería de ebauche
  - 6-3.- Ingeniería de ensamble
- 7.- GERENCIA
  - 7-1.- Gerencia Administrativa,

## FORMA B1

Esta forma es entregada por el proveedor junto con la mercancía. Como se maneja casi un 90% de material importado en el Almacén B. se pone un ejemplo de factura de importación y una de proveedor nacional pero las características de uso van a ser las mismas que las de material nacional (forma B10).

- Se ejemplifican aquí:
- B1A - Un ejemplo de Agencia Aduanual.
  - B1B - Una factura "INVOICE" en inglés (proveedor extranjero).
  - B1C - Una factura español (proveedor extranjero).
  - B1D - Una descripción de la factura de pedido (2a hoja de la B1B).
  - B1E - Un pedimento de importación.
  - B1F - Una factura de proveedor nacional.

Como son de uso y diseño exterior a la empresa (a ésta -- fábrica), sobre las cuales no se tiene algún control sobre su diseño. Por lo que sólo se hará referencia a los incisos necesarios al referirse a ellas en el llenado de otros formatos y sólo en la B1F (proveedor nacional se explicará el contenido).

Posteriormente ya hecha la forma B2 (que se explicará más

adelante se archivarán estas formas en el archivero de factu--  
ras en el Almacén B.

#### FORMA B1A

AGENCIA ADUANAL.- Sirve para amparar la mercancía de ori-  
gen extranjero que la agencia de importación contratada presen-  
ta junto con la mercancía la cual habrá que firmar de recibido-  
quien esté encargado en ese momento del Almacén B. (Jefe o Alma-  
cenista). Si la mercancía llega en horas no hábiles los vigilan-  
tes podrán firmar de recibido entregando al día siguiente hábil  
la mercancía y la forma B1 correspondiente. El empleado del --  
Almacén B que reciba, o los vigilantes, checarán la mercancía de  
acuerdo a las indicaciones que aparecen en esta forma ejemplo:-  
peso o bulto.

Viene en: Original se firma y se regresa al proveedor.  
una copia amarilla-Almacén B.

Viene junto con: Fractura en inglés o español B1B, B1C,-  
B1D. Descripción de pedido (no siempre)  
Pedimento de importación B1E.

#### FORMA B1B

INVOICE.- Factura; Sirve para amparar el material que el  
proveedor extranjero envía junto con la mercancía es llenada -  
por el proveedor.

Viene en: hojas factura-Almacén B.

B1A, que entrega el despacho que importó al Almacén B.

Puede venir con hoja anexa B1E, con los modelos y accesorios que ampara esta factura.

Es entregada junto con el material descrito en ella.

#### FORMA B1C

FACTURA EN ESPAÑOL.- Sieve, al igual que la B1B, para amparar el pedido que manda el proveedor (extranjero), la llena el proveedor

Viene junto con la: Hoja amarilla B1A, se archiva en Almacén B.

Factura B1C, se archiva en el Almacén B.

#### FORMA B1D

DESCRIPCION DE LA FACTURA DE PEDIDO.- Sirve para la identificación de la clave o modelo nacional. Es el complemento de la factura; aquí se describen los modelos extranjeros que en la fábrica se usarán como número de clave con la cual, posteriormente Planeación identificará el modelo nacional. Además se incluyen los accesorios y máquinas. Lo hace el proveedor.

## FORMA B1E

PEDIMENTO DE IMPORTACION.- Sirve para tomar de esta forma el número de pedimento para llenar la forma B2, inciso 5; - es para constatar la entrada de la mercancía al país y el pago de los impuestos respectivos y derechos sobre la mercancía y poder recogerla (por la agencia de importación contratada).- Se tramita por el agente de importación contratado.

Viene en: Hojas oficio Pedimento de importación-Almacén B.

## FORMA B1F

EJEMPLO DE FACTURA DE PROVEEDOR NACIONAL.- Sirve para -- que el proveedor nacional ampare y entregue al Almacén la mercancía pedida por Planeación y Compras. (Casi un 10% del material usado en el Almacén B), es de origen nacional. Cuando -- llega, el que recibe (Jefe o Almacenista), la sellan con el se llo de primas que tiene la fecha y se firma de recibido.

Viene en original y 3 copias.

- 0 - Contabilidad (para pago).
- 1 - Almacén B.
- 2 - Contabilidad en Oficinas --  
(México, D. F.)
- 3 - Acompaña al original por alguna aclaración.

## CONTENIDO:

Como todas las facturas trae el nombre o razón social del proveedor su dirección, teléfono, así mismo sus registros

1. NUMERO.- Viene escrito a máquina un número consecutivo en caso de que sean varias las facturas que amparen un mismo pedido .

2. CLIENTE.- Viene escrito el nombre y dirección de esta empresa.

3. FACTURA REMISION.- Como todas las facturas, ya viene foliado el número de acuerdo al control del proveedor.

4. FECHA.- Viene escrito el día, mes y años en que el proveedor elaboró la factura.

5. AGENTE NUMERO.- Es para su control interno; pero en éste caso viene en blanco; es para saber con qué agente se contrató ya sea para comisiones o factibles reclamaciones al respecto de diferencias en lo pedido y surtido.

6. CONDICIONES.- Se estipula en éste espacio las condiciones pactadas por el agente vendedor del proveedor y el agente de Compras de ésta empresa; que para su cobro al entregarla mercancía; que en éste caso es al contado.

7. LMBARCADO.- Esta especificación es para que el cliente; en (esta empresa) pueda esperar el embarque según especificaciones; que dada la cercanía del proveedor y ésta empresa, - se omite este inciso.

8. PEDIDO NUMERO.- Este número, el proveedor lo toma -- del pedido hecho por esta empresa (Compras y Planeación) me -- diante la forma A2 inciso 1. El cual servirá a esta empresa - como gufa para la confrontación entre lo pedido y surtido.

9. CANTIDAD.- Se va enunciando (ya escrito por el pro-- veedor) parcialmente las cantidades de los materiales surtidos, según especificaciones adelante enunciadas.

10. CAN CLAVE.- Este número sirve como control y registro en cardex y almacén tanto para el proveedor como para esta empresa.

11. DESCRIPCION.- El proveedor escribe el nombre, clasi ficación, descripción o concepto del material surtido. Según especificaciones y naturaleza del artículo en cuestión. Pero -- como hay muchos artículos con nombre igual o parecidos, se -- guian principalmente por el inciso anterior.

12. PRECIO UNITARIO.- Se va enunciando (por el provee-- dor) el precio parcial de cada artículo enunciado en el mismo renglón anteriormente especificado. Como control de inventa-- rios y para facilitar el prorrateo en el costo de cada artícu-- lo elaborado por ésta empresa.

13. **IMPORTE.-** En esta columna, el proveedor calcula la cantidad surtida de un mismo artículo por el precio unitario, dando parcialmente el costo del importe; sumando los parciales de cada renglón, dará el subtotal, al cual el proveedor le calculará el impuesto correspondiente IVA (Impuesto al valor agregado); según especificaciones del Gobierno.

14. **TOTAL.-** Se suman al subtotal de estos renglones, -- al impuesto correspondiente dando el gran total de ésta columna, que es la cantidad que se le deberá pagar. La cual escribe con letras alcance de éstas columnas.

15. **SURTIO.-** Viene en blanco.

16. **FACTURA.-** Vienen especificadas las iniciales a máquina de la persona que hizo esta factura en la empresa del -- proveedor.

17. **REVISO.-** Viene una firma de aprobación y responsabilidad tanto por lo indicado en esta factura como lo surtido físicamente.

**ENTREGO.-** Es la persona del proveedor responsable de la congruencia de la factura con los materiales físicamente entregados por él. Viene en blanco.





389

BIC

Factura No. de jun. de 1912

Por orden y cuenta de:

M/S. AV. Mexico, D.F., MEXICO

Saldo: D/P a la vista

En el puerto.

Con destino a: Mexico City/MEXICO

Marca y número	Descripción	Cantidad	Precio de Unid.	Valor
Cuatro Cajas de Cartón			FCB	

PARTES DE RENOS DE 3 GRANOS  
PELOJIS DE POLSICOPIGIL

Partes de renos de 3 granos.  
peso neto: 1.000 kgs.  
peso legal: 1.000 kgs.

Precio FCB  
Y

Total: 1,000,461 pzs. FCB

FI

CBM Mexico City por  
avion

(Tipo de cambio del 4 de  
jun. de '12.

PARTES DE RENOS DE 3 GRANOS PARA  
PELOJIS DE POLSICOPIGIL  
SIN VICES COMERCIAL

Partes de renos de 3 granos:  
peso neto: 0.000 kgs.  
peso legal: 0.000 kgs.

Precio FCB

Total: 1,000 pzs. FCB

MARCA DE CFJA

TY - PK  
V21225  
MEXICO CITY  
C/NO. MA-176  
MADE IN

- Peso Neto total: 1.000 kgs.
- Peso Legal total: 1.000 kgs.
- Peso Bruto total: 1.000 kgs.

WATCH CO. LTD.

(SOCIÉTÉ IMPRIMERIE CIVILIS)

E. & O. E.

WATCH CO. LTD.

B1D

CLOCK MECHANISMS

ITEM NO.	DESCRIPTION	QTY	UNIT	PRICE	TOTAL
Q105-10-006	dial w/hrs	183(19)	510	POS C/W/D	1-22(2A:22)21(5)21(5)(2)
Q109-10-006	dial	166(19)	510	" "	1-22(2A:22)23(5)21(5)(2)
Q108-10-006	case	166(19)	510	" "	1-22(2A:22)22(5)21(5)(2)
Q107-10-011	spring		2,040	" "	212
Q106-10-006	back cover	175(19)	510	" "	1-22(2A:22)22(5)21(5)(2)
Q104-10-006	case w/ dial		510	" "	212
Q103-10-006	case w/ dial		510	" "	212
Q102-10-011	hand set knob		510	" "	212
Q101-10-006	wood hand		510	" "	212
Q100-10-006	metal pipe		510	" "	212
Q108-10-006	minute hand		510	" "	212
Q105-10-006	minute pipe		510	" "	212
Q104-10-006	hour hand		510	" "	212
Q103-10-006	hour pipe		510	" "	212
Q102-10-006	dial w/hrs		3,060	" "	212
Q101-10-006	case w/ dial		2,040	" "	212

ITEM NO.	DESCRIPTION	QTY	UNIT	PRICE	TOTAL
Q101-10-006	dial		510	POS C/W/D	2-22(2A:22)21(5)21(5)(2)
Q102-10-006	case		510	" "	2-22(2A:22)21(5)21(5)(2)
Q103-10-006	wood hand		2,040	" "	212
Q104-10-006	metal pipe		510	" "	212
Q105-10-006	minute hand		510	" "	212
Q106-10-006	minute pipe		510	" "	212
Q107-10-006	hour hand		510	" "	212
Q108-10-006	hour pipe		510	" "	212
Q109-10-006	dial w/hrs		2,040	" "	212
Q110-10-006	case w/ dial		2,040	" "	212

*Handwritten note:* 212



No. 392

# Plásticos "GAM"

B1F

México  
Teléfono

México, D. F.  
Apdo. Postal  
MEX.

1. CLIENTE		FACTURA - PRIMAS	
HAW DE MEXICO S. A.		No. 3	
MEXICO		Día Mes Año	
2.		4 /	
3. ASTA No.	4. CONDICIONES	5. AEROSO	6. PERIODO No.
5.	6.	7.	8.

9. CANTIDAD	10. CAN CLAVE	11. DESCRIPCION	12. P. UNIT.	13. IMPORTE
		HAW DE MEXICO S. A.		
		JUN. 19 1952		
		ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS		
				14.

15. DEPTO. VENTAS Y FALTA DE COFIN			
15. SURTIO	16. FACTURO	17. AVISO	18. ENTREGA
15	16	17	18

FORMA B2

"INFORME DE MATERIAL RECIBIDO".- Sirve para dar información de que el material que ya está dentro de la empresa. Se llena con la factura que ampara el producto (B1A, a la B1F).

Se hace en el Almacén B. por cualquier Auxiliar (también-el Jefe o Almacenista).

Viene en (original y 3 copias):

0 - Contabilidad

2 - Planeación

3 - Almacén

1. NUMERO DE FOLIO.- Es el número consecutivo de la forma; ya viene impreso.

2. NACIONAL.- Quien la llena pondrá aquí un a "X" en el caso de que la mercancía recibida sea de origen nacional (mexicano, forma B1F).

3. IMPORTADO.- Se pondrá una "X" en el caso de que la mercancía sea de origen extranjero. (Forma B1B ó B1C).

4. FECHA.- Se escribe la fecha en que se elabora esta forma que puede ser la misma en que llegó la mercancía a la empresa, pero en el caso de que llegue tarde y todavía la reciban los del Almacén B, o que la reciban los de vigilancia, será el día siguiente hábil en que se elabore esta forma.

5. PEDIMENTO.- El dato se tomará de la Forma Pedimento Auanal y se escribe el número, Inciso No. de pedimento que viene siendo el mismo en un mismo envío del proveedor.

6. EMBARQUE No.- Este inciso ya no se llena.

7. PROCEDENCIA.- Se escribe aquí el origen de la mercancía recibida, el cual será tomada de la forma B1B.

8. FACTURA No.- Se escribe el número de factura tomado de la forma B1B.

9. MATERIAL.- Este dato se toma de la factura en donde se detalla el material. Sólo se toma la palabra que enuncie el artículo en general: (partes, cajas, etc).

10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16.- COLUMNAS EN BLANCO.- Regularmente se usan éstas columnas de acuerdo con las necesidades y características y orden del material se puede dar el caso de que algunos sean iguales descripción = concepto = nombre, número = clave = calibre = medida; dentro de las cuales se puede escribir.

Descripción  
Concepto  
Color  
Número  
Clave  
Calibre  
Modelo  
No. de caja  
No. de carátula  
Cantidad

**Concepto.-** Se escribe el: Nombre con que se refiere al artículo (idea = descripción).

**Cantidad.-** Se escribe el número de piezas individuales - (no por bulto o masa), sino de las descritas. Aunque ya tenga otras piezas ensambladas se tomará el nombre de la pieza ensamblada (máquina, etc).

**Descripción.-** (Narración).- = Concepto (idea) es el nombre del artículo que en base a la clave se saca de la forma -- BIB "Invoice" donde encontramos el número de modelo (extranjero que es la clave, la columna a continuación es la descripción del artículo en inglés, se trauce o palabras desconocidas se busca con su clave en las tarjetas cardex, (A16) o sino, se le pregunta al técnico extranjero quien traducirá las palabras desconocidas o no habituales.

Unidad.- Se determina si viene en juego (piezas ya ensambladas) o en piezas sin armar; para lo cual se pondrá simplemente "pieza" o "juego" según corresponda.

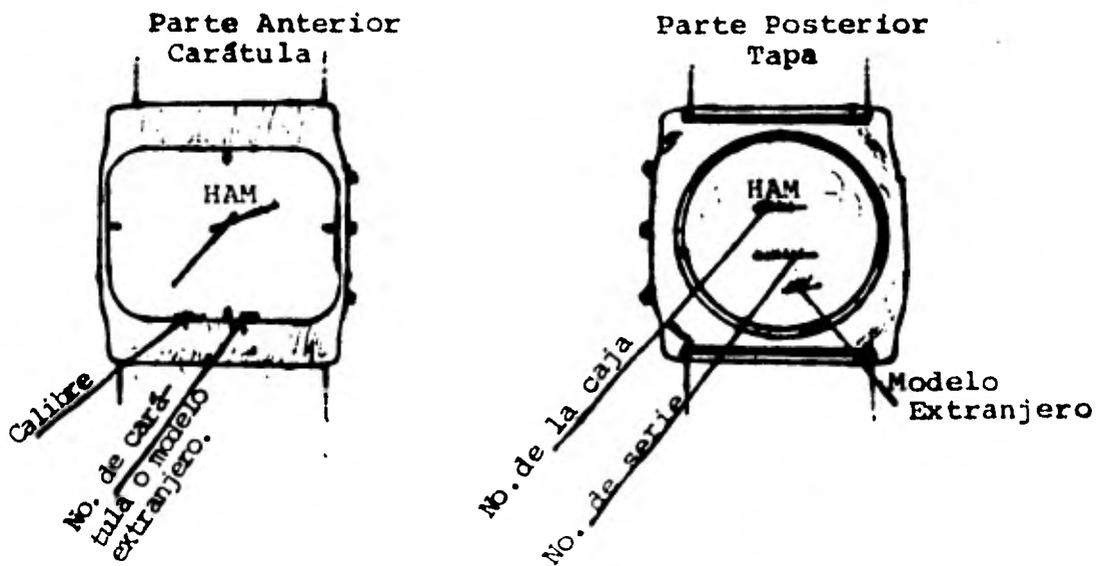
Clave.- Se utiliza para identificar a las piezas que se entregan a Producción; se saca de la bolsa o caja (siempre lo traen) identificándolo junto con la forma B9 (si trajeren algún otro número) para lo cual se tiene en cuenta el nombre, características, calibre, medida según sea el caso; dicha clave se tendrá registrada en las hojas cardex correspondientes - - (A16). A veces la clave es igual al número, o calibre o medida (correas) para distinguirlo o igualarlo se toman las características antes enunciadas y/o en cardex.

Calibre.- Es el tipo de producto que se va a elaborar se identifica físicamente en las carátulas; es el primer número -- que aparece antes del guión abajo de donde está impresa la hora 6. Es un medio de identificación del producto en sí, de los demás que se trabajan en la fábrica. En los mecanismos viene gravado es el primer número antes del guión (o único). El -- cual ya trae en la factura B16 especificado (sólo lo usan los mecanismos y carátulas), donde dice "model No." y sólo se comparan.

Cantidad.- Se escribe el número de unidades individuales (no por masa, caja, paquete), que vienen físicamente, se cuentan y ese número se escribe.

Modelo.- Se manejan dos tipos de modelo; el que mandan-- del extranjero para la identificación del calibre en los casos de mecanismos y carátulas (es el primer número (o único) antes del guión. El número de la clave viene impreso en la carátula-- en 2o. término (o único), después del No. de calibre quien tam-- bién viene siendo el número de carátula o bien en las cajas -- puede ser el tercero, segundo (en caso de que solo haya 2 núme-- ros o único).

Con éstos dos datos y los que pide la forma B8, en Pla-- neación la Programadora pondrá el número del modelo nacional -- que servirá principalmente para producción. Hay que tomar en-- cuenta que algunos relojes traen 3 números con el órden ante-- riormente dicho, otros sólo 2 números o simplemente un núme-- ro.



Número.- A veces es de todo el número de la clave, o se en-- cuentra en la clave, formando parte de ésta antes del guión, a veces es la medida; en las cajas y carátulas es el modelo ex--

tranjero. Número = clave = calibre = medida. En las carátu--  
 las está impreso, es el segundo número o único en las cajas, -  
 gravado, el primer número (o único), en las piezas es la canti-  
 dad en los mecanismos: Está grabado atrás (del lado que trae -  
 la tapa al ensamblarse).

Color.- Se ve físicamente en el caso de las cajas se pon-  
 drá la clasificación adelante anunciada. (Abreviaciones usadas-  
 en la empresa).

Plateado - CCP - (comiun platinum)

Dorado - G.P. (golden plate).

**En las carátulas**

Blanco	Amarillo
Oro	Rojo
Gris	Violeta
Negro	Verde
Azul	Ladrillo
Café	Guinda
	Rosa

Según sea, teniendo en cuenta los anunciados aquí, para -  
 que no haya disparidad por sinónimos u homogéneos (o daltonis-  
 mo).

Número de Caja.- Es el primer número (o único) que apare-  
 ce grabado en la tapa de la caja.

Número de Carátula.- Es el mismo que el número del modelo; extranjero. Aparece en segundo lugar (o único) abajo de la impresión de la hora 6.

Aquí se enunciaron las clasificaciones más universalizables o de más uso; algunas serán iguales, otras diferentes pero se manejan un gran número de piezas que habría que clasificarlas individualmente para evitar confusiones, cosa que sería un trabajo bastante laborioso dado que se manejan cientos de artículos tan sólo en este Almacén.

17. OBSERVACIONES.- Sirve para estipular algún dato pertinente (por cambio de materiales).

18. RECIBIO.- Aquí firmará la persona que reciba según Manual de Procedimientos.

19. VoBo.- (Visto bueno) En este espacio, el Jefe del Almacén B. firmará de conformidad y revisión del formato.



FORMA B3

NOTA DE SALIDA.- Esta nota sirve para dar salida a --  
Producción de los materiales para relojes de pulso. La puede-  
llenar cualquier Auxiliar o el Almacenista del (Almacén B.) -

Se hace en: Original y 3 copias.

- 0 - Original-Contabilidad
- 1 - cop. Planeación
- 2 - cop. Departamento solicitante
- 3 - cop. Almacén - B.

1. Ya viene foliada.

2, 3 y 4.- Se escribe la fecha en que se entrega el ma--  
terial a producción.

5.- Se pone una "X" en el caso de que el material sea de  
origen nacional, el cual se puede ver en la factura (B1F).

6.- Se pone una "X" cuando el material es de origen ex--  
tranjero; para lo cual se consulta la factura que ampara dicho  
material B1B ó B1C .

7.- CALIBRE.- Es el tipo de reloj que se va a procesar,-  
se indentifica en la carátula, es el primer número (o único) --  
que aparece impreso en el frente de la carátula abajo de donde  
está la impresión de la hora 6; en los mecanismos viene grabado

al reverso de los mismos. También se puede tomar de la forma B2., en la columna correspondiente a calibre (si se utilizó alguna columna para tal).

8.- EMBARQUE.- Se escribe el número de factura correspondiente cuando es necesario (caso de origen extranjero); o bien, ellos al recibirlo lo escriben en la caja o emboltorio correspondiente para su pronta identificación. Factura = embarque.

9. MODELO.- Para obtener éste, se remite a la forma B8. se toma el modelo nacional.

10. CAJA.- Se llena éste inciso viendo físicamente el color de la caja; tachando el correspondiente a:

11.- C.C.P. si es plateada (chromium platinum)

12.- G.P. si es dorada (golden plate).

Esta diferenciación se hará dentro de los incisos 11 ó 12 respectivamente.

13. CARATULA COLOR.- Es importante para clasificar el modelo nacional. Aquí se escribe el color viéndolo físicamente y apegándose a la siguiente lista para evitar disparidad en cuanto a sinónimos, homogéneos o daltonismo.

Blanco	Rojo
Oro	Violeta
Gris	Verde
Negro	Ladrillo
Azul	Guinda
Café	Rosa
Amarillo	

14. DESCRIPCION.- Esta columna sirve para clasificar -- las piezas; ya que no todos los calibres llevan las piezas, o no siempre se entregan las mismas piezas a Producción, y para su pronto llenado ya están clasificadas aquí.

15. CAJA.- (en su clasificación) El número (4) significa caja, a continuación se pone el número de la caja que se va ya a mandar a Producción. (se basa en cardex (A16 o de la forma BlB, inciso "model").

16. Desde éste inciso hasta el 30, se pone el número de la descripción de cada pieza que se mande a Producción (se busca en cardex (A16)).

No todos los incisos se usan, a veces algunos vienen juntos caja-cristal en la segunda columna de "descripción, adelante del número correspondiente se indica el número o modelo nacional. El inciso 30, Disco-fechador, se utiliza únicamente -- cuando se entrega "Chablon", calibre 2510 exclusivamente se -- escribe en éste caso la cantidad que se entrega que será - - -

igual a las de los incisos 34 y 35. Son su complemento; (cuñas y volantes).

31. MECANISMOS.- Siempre se surte la misma cantidad que de cajas y carátulas; aquí no se pone número o modelo, sólo se especifica el calibre para los cuales ya viene impreso afuera de las cajas que entrega el proveedor o gravado atrás de los mecanismos.

32. PLATINAS.- (Se usan exclusivamente en los calibres-53 y 23); (inciso 7 de esta forma): Deben ser del mismo modelo que el chablon, poniendose la cantidad para constatar la entrega.

33. CHABLON.- Es el reloj desensamblado se escribe adelante, la cantidad que se entrega dentro de bolsas plásticas -- transparentes.

Se cuenta por bolsas que se entrega a producción anexándole la forma B8 en caso de ser modelo extranjero para identificarlos en el modelo nacional (escrito o en la forma B8).

34. CUNAS.- Es el complemento del volante, se usa exclusivamente en los casos cuando se entrega chablon.

35. VOLANTES.- Como siempre se entrega junto con las -cuñas se especifica para un control detallado de las piezas -- que se entregan, al igual que la anterior, va con chablon, casi no se usan los incisos 34 y 35, adelante del nombre volantes

o cuñas, se pone la cantidad y adelante de su nombre en número o clave, se complementa con el calibre o modelo nacional que correspondan forma B8 que correspondan cada uno, (deben ser iguales).

36. CANTIDAD.- Se escribe el número de unidades físicas-parciales que se entregan a Producción teniendo en cuenta las características individuales de cada renglón, (pieza, bolsa, ensambladas), se nombrará unidad según corresponda.

37. COSTO UNITARIO.- No se escribe nada; ya que ésta columna la llenan en Contabilidad.

38. COSTO TOTAL.- Para ser llenada exclusivamente en Contabilidad.

39. LINEA SOLICITANTE.- Se escribe el número de la línea que pide el material (verbalmente de las 4 existentes).

40. ENTREGO.- Aquí firmará la persona del Almacén B. que entregue el material a Producción y elabore ésta forma y deberá contarle y revisarlo la hora de entregarlo.

41. RECIBIO.- Firmará la persona de Producción de conformidad al serle entregado el material en conteo y buen estado.

42. OBSERVACIONES.- Aquí se especifica cuando algún material es especial, exportación, cambio de modelo, para poner el modelo extranjero o alguna cosa pertinente.



FORMA B4

INFORME DE SALIDA DE MATERIAL.- La llena cualquier Auxiliar del Almacén B; se hace con la nota de salida de material, B3, B5, B6 ó B7 para información de los diferentes departamentos de que el material se encuentra en proceso se guirle la ruta, y saber existencias, se hace en: original y 2 copias.

- 0 - Almacén B.
- 1 - Planeación.
- 2 - Producción.

1. Se pone el día en que se hace ésta forma y se entrega a los diferentes departamentos destinatarios.

2. NUMERO.- No se pone nada; se gufan por la fecha.

3. LINEA.- Se escribe el número de la línea de Producción solicitante la cual pide verbalmente.

4. ORDEN.- Se escribe el número de la nota de salida tomada del formato B3, B5, B6 ó B7., según corresponda.

5. CALIBRE.- Se especifica el calibre del material que se entrega.

6. NUMERO DE CAJA.- Se escribe el número o clave de la caja que se encuentra en la tapa de la caja gravado en primer término, en el paquete que las contiene, o la nota de salida --

correspondiente.

7. CARATULA.- Se escribe el número de la carátula que se entregó.

8. MODELO.- Se escribe el modelo nacional del material que se entregó por Planeación con la forma B8; o escrito en la forma B3, B5 y B6.

9. EMBARQUE.- Se escribe el número de factura en caso que el material sea de importación tomando de las formas B1B, y B1C; o también de las formas B3, B5 ó B6.

10. CANTIDAD-MECANISMOS.- Aquí se escribe el número contado de mecanismos entregados a Producción. B3, B5 y B6. (incisos respectivos a mecanismos). Se cuentan y se pone el número entregado de un mismo modelo, en una sóla nota de salida.

11. CANTIDAD-APARIENCIAS.- Se entiende como tal, las cajas y apariencias a la par, es el número de juegos de ellos entregadas a Producción, se escribe el número contándolas o viendo la coincidencia en las notas de salida correspondientes -- B3, B6 y B5.

12. OBSERVACIONES.- Aquí se utiliza para escribir la especificación: "por cambio de modelo" (s), exportación a Guatemala o Belice; algo que sea poco común.

13. SOLICITO.- En éste lugar firma el Gerente de Producción de conformidad de que es el material que solicitó es el que recibió; quien lo inspeccionará viendo línea, calibre, y cantidad; (no lo inspecciona físicamente; para eso tienen un ayudante).

14. ENTREGO.- La persona que hace este informe, de acuerdo a las notas de salida correspondientes, firmará de responsable de la información recabada; no es necesario que haga la misma persona que hizo la forma nota de salida de donde se sacaron éstos datos.



## FORMA B5

**NOTA DE SALIDA PROVISIONAL.-** Almacén de relojes de pared. También se usa para Almacén de relojes de pulso al tacharle -- "pared" y ponerse "pulso". Se usa igual que la B4, para entregar Chablon. Se hace conjunta a la B4, para desglosar chablon. Sirve para Producción, para entregarse del material recibido - entre ellos mismos. Lo hace la misma persona del Almacén B. - llena la forma B4 ó B6, se usa esta forma también para los de mesa.

Se hace en original - se queda con ella Producción.

0 - Blanca-Producción.

1. **NOTA DE SALIDA PROVISIONAL A.-** Se escribe el número- (puede ser también nombre) de la línea de Producción que va a recibir el material la cual le dirá verbalmente (de las 4) - - existentes en Producción quien pida el material.

2. **NUMERO.-** No se usa; se guian por el inciso siguiente.

3. **FECHA.-** Es el día en que se hace esta nota y se entrega chablon a Producción.

4. **PROCEDENCIA.-** Basándose en la factura respectiva, o en la nota de salida aparejada a esta nota. Se escribe el - - país de donde procede (extranjero o nacional); nunca entregan-

chablon todos los países.

5. FACTURA No.- Se saca de la factura que manda el proveedor en el inciso donde tiene el número; o se saca de la nota de salida correspondiente; en el inciso "embarque" o "factura", o del informe de material recibido B2 inciso 8.

6. MATERIAL.- Siempre se escribe chablon; pero puede usarse para relojes de pared o mesa; o apariencias. (no se ha dado el caso).

7. NUMERO DE LA PIEZA.- Aquí es donde se diferencia de la nota de salida; se escribe el número de clave de cada una; se saca de la bolsa, o caja, que manda el proveedor, ya clasificado (escrito); o de la tarjeta cardex A16 correspondiente.- Se identifica el envoltorio que traen, junto con la forma B9 - si trajeran algún otro número, teniendo en cuenta descripción o nombre del artículo o pieza, calibre, medida, que traerán en la factura (B1B en "model"). Será el mismo número la clave encardex, identificada en forma B9 que la que traen los envoltorios.

8. CANTIDAD.- Se cuenta y se escribe el número de piezas físicas de un mismo número de clave que se entrega a Producción.

9. NUMERO DE LA PIEZA.- Es la continuación del inciso 7 de ésta forma.

10. ENTREGO.- Aquí firmará la persona del Almacén B. - quien entregue, cuente y haga ésta forma de responsable. Auxi  
lir, Almacenista o Jefe del Almacén B.

12. RECIBIO.- Aquí firmará la persona de Producción que haya recibido de conformidad, en cuanto a estado, característi  
cas, y conteo del material pedido.



## FORMA B6

NOTA DE SALIDA DEL ALMACEN DE RELOJES DE PARED.- Se usa in distintamente para pared, o mesa. Sirve para dar salida al ma terial correspondiente se elige ésta forma cuando Producción pide verbalmente el material para éste tipo de producto; así - se puede llevar un control diferenciándolo con el otro tipo de material.

Como en el Almacén B. se rotan las actividades, lo puede hacer cualquier integrante del Almacén B. principalmente los - Auxiliares.

Se hace en: Original y 3 copias.

- 0 - Contabilidad.
- 1 - Planeación.
- 2 - Almacén B.
- 3 - Depto. solicitante.

1. No. (Número).- Ya vienen foliados.

2. FECHA.- Se escribe el día mes y año en que se entrega el material a Producción y se hace ésta forma.

3. NACIONAL.- Se escribe una "X" en éste cuadro en el - caso de que el material que se pasa a Producción sea de origen nacional el cual se vé en la factura forma B1F (sólo se usa -- un 10% de material de origen nacional el cual siempre vendrá--

amparando con este tipo y diseño de fractura (B1F).

4. IMPORTADO. Se tacha este cuadro en el caso de que -- el origen del material entregado a Producción no sea de origen nacional mexicano; lo que se encuentra en la factura B1B, o B1C, inciso procedencia o "Shipped from"; cosa que se puede encontrar también en la nota de recepción de materiales B2, correspondiente al material pedido inciso 3.

5. CALIBRE.- Esta clasificación se toma de la 2a. hoja de la factura B1D; en la primera columna. "Modelo No." que se toma como calibre.

6. FACTURA.- Se toma de la factura B1B, B1C ó B1F inciso "factura". Escribiendo el número correspondiente en un mismo embarque y pedido será el mismo número de fractura.

7. CLAVE.- Se utiliza para ponder la clave de las piezas, que ya trae escrita en la bolsa o caja que en las que el proveedor empaqueta las piezas; que se compara con la forma B8 según su nombre o descripción de las piezas y su calibre que se especifica en la factura; misma que se tiene registrada en cardex A16. Se puede tomar de la forma B2 que ya previamente se ha hecho.

8. DESCRIPCION.- Es el nombre de las piezas que se saca de la factura "invoice" B1B, inciso "descriptions" que la descripción del artículo en inglés, o en la B1D segunda columna después --

del modelo No. es la descripción, la cual se traduce se compara la clave en cardex que está en español, o a palabras desconocidas o no usuales, se le pregunta al técnico extranjero --- quien las traducirá.

9. UNIDAD.- Aquí sirve para determinar si el material que se entrega va en piezas o juegos ya ensamblados; a lo cual simplemente se escribiría "pieza" o "juego" según correspondiera al artículo mencionado.

10. CANTIDAD.- Se escribe la cantidad contada de unidades entregadas a Producción, de una misma clave y descripción.

11. COSTO UNITARIO.- No se escribe nada; uso exclusivo de Contabilidad.

12. COSTO TOTAL.- No se escribe nada; uso exclusivo de Contabilidad.

13. DEPARTAMENTO SOLICITANTE.- Se escribe el nombre del departamento que pide el material, verbalmente, para ésta forma sólo pueden ser dos: mecanismos o cajas.

14. SURTIO.- Se utiliza para poner el nombre o firma de la persona que se surtió, y contó el material entregado a Producción e hizo ésta forma.

15. AUTORIZO.- Ya no se usa; anteriormente aquí firmaba el Gerente de Producción, quien ahora se entera del material ;

que pasó a Producción por medio de un reporte que se hace en Producción, en base a esta forma; por lo que se podrían ahorrar ese reporte.

17. OBSERVACIONES.- Se usa, en caso de prisa; el material recién recibido se pasa a Producción, se detectan faltantes o defectos, o al entregar el material un integrante del Almacén B. y uno de Producción revisan el material haciéndose aquí las observaciones de los detalles encontrados, además que en el Almacén B. se formula un memoradum a Contabilidad con copia para Planeación, al Técnico Extranjero y a la Gerencia Administrativa para enterarlos del material incompleto o en mal estado o equivocados; quienes ya con su copia (el Técnico Extranjero mandará una carta de reclamo al proveedor pidiendo la reposición, sólo regresando el material en caso de que sea pequeño, o se manda una muestra, si es utilizable, se guarda para futuras necesidades. El material en mal estado se hace un memorandum, se guarda y cuando se acumula un gran volumen, se desecha.

Estas observaciones son para uso del Almacén B. y para Contabilidad pero, principalmente se basan en éste inciso para hacer el memorandum.



## FORMA B7

NOTA DE SALIDA ALMACEN DE CORREAS.- Se utiliza para surtir correas a Producción, quien las pide verbalmente. Se formula en original y 2 copias en el Almacén B., siempre se le entregan al Departamento de Inspección Final de Producción.

- 0 - Contabilidad.
- 1 - Depto. solicitante.
- 2 - Almacén B.

1. No. (Número).- Ya viene filiado de imprenta.

2, 3 y 4. DIA, MES Y AÑO.- Se escribe la fecha en que se entrega el material y se hace ésta forma.

5. CANTIDAD.- Se escribe el número de correas (juego) entregadas y contadas.

6. CLAVE NUMERO.- Se pone la medida de la correa solicitada y entregada (10, 12 y 18 milímetros).

7. DESCRIPCION.- La calidad o tipo y color del material de la correa entregada al Departamento de Inspección Final.

8. COSTO UNITARIO.- Para uso exclusivo de Contabilidad.

9. COSTO TOTAL.- Para uso exclusivo de Contabilidad.

10. DEPARTAMENTO SOLICITANTE.- Siempre se le entrega al Departamento de Inspección Final de Producción pero previendo la excepción de entregar al Departamento de Bóveda en México.- Se escribe el nombre del departamento que pida las correas.

11. ORDEN DE PRODUCCION.- No se usa,

12. ENTREGO.- Aquí firma la persona que cuenta los juegos de correas, hace ésta forma y entrega al Departamento de Inspección Final de Producción.

13. RECIBIO.- Aquí firmará el Supervisor del Departamento de Inspección Final de Producción, de conformidad con el material cuanto a cantidad, características, y buen estado.



## FORMA B8

IDENTIFICACION DE LOTES DE IMPORTACION.- Aquí encontramos 4 formas iguales en una hoja, las cuales son recortadas para usarse en forma individual. Se usa para que mediante el número de caja y carátula la Programadora, en Planeación, proporcione el modelo nacional que ha de llevar el producto (ahí sólo llenan los incisos 9 y 12, todos los demás se llenan en el Almacén B). Se anexará a los materiales (caja y carátula) del mismo número y lote o factura, pasándolos a Producción donde se fijarán en la nota Forma B8. Ya utilizada, la destruyen en Producción. Se hace en el Almacén B.

1. FECHA.- Se escribe el día en que se pasa el lote a Producción.
2. FACTURA No.- Se toma de la forma B1B inciso "invoice" o B1C inciso "factura No." mismo que ya previamente al recibir el embarque se escribió éste número en las cajas correspondientes.
3. PEDIDO ADUANAL.- Se toma de la forma amarilla B1A -- donde dice "No. de boleta".
4. CAJA No.- Aquí se escribe el número o clave de la caja que traen grabado en su tapa la caja, es el primer número (o único) que aparece; en caso de que traiga más números son: el segundo es el número de serie y el tercero es el modelo extranjero. Este número de caja, al llegar al lote se pone el -

número en la caja de cartón que las trae, para su fácil y pronta identificación.

5. COLOR.- Se vé físicamente el color de la caja al llegar el lote, los cuales pueden ser:

CCP = Plateada	C.P. dorada
(Cromiun platinum)	(Golden plate).

6. CARATULA No.- Se escribe el número viéndolo físicamente impreso en la carátula que se encuentra en el frente, en la parte inferior, abajo de la impresión de la hora 6, siendo el 2o. número (o único) que se encuentra, ya que el primero es el calibre de la carátula.

7. COLOR DE LA CARATULA.- Se vé físicamente el cual puede ser:

Blanco	Rojo
Oro	Violeta
Gris	Verde
Negro	Ladrillo
Azul	Guinda
Café	Rosa
Amarillo	

8. MODELO EXTRANJERO.- Este modelo es el que se toma como punto de partida para determinar el modelo nacional ya viene originalmente del extranjero, en las cajas de cartón que traen

el pedido, y en la caja metálica, en su tapa es el tercer número (segundo que en caso de que sólo sean 2, o único), que aparece gravado este modelo; se escribe en el Almacén B. para posteriormente pasarlo a Planeación.

9. **MODELO NACIONAL.**- En éste inciso, la Programadora es cribirá el modelo nacional en base a los datos proporcionados por el Almacén B.

10. **CANTIDAD.**- Se llena en el Almacén B. al contar el número de unidades o juegos que se pasarán a Producción.

11. **ALMACEN.**- Aquí firmará la persona del Almacén B. -- que elabore esta forma al haber tomado fielmente los datos necesarios.

12. **PLANEACION.**- Aquí firmará la Programadora de responsable por escribir la identificación del modelo nacional con el cual, el artículo saldrá al mercado.

IDENTIFICACION DE LOTES DE  
I M P O R T A C I O N

88

FECHA 1

FACT. No. 2 FED. ADUANAL 3

CAJA No. 4 COLOR 5

CARATULA No. 6 COLOR 7

MOD. JAPON 8 MOD. NAL. 9

CANTIDAD 10

11

12

ALMACEN

PLANIFICACION

IDENTIFICACION DE LOTES DE  
I M P O R T A C I O N

FECHA \_\_\_\_\_

FACT. No. \_\_\_\_\_ FED. ADUANAL \_\_\_\_\_

CAJA No. \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

CARATULA No. \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

MOD. JAPON \_\_\_\_\_ MOD. NAL. \_\_\_\_\_

CANTIDAD \_\_\_\_\_

ALMACEN

PLANIFICACION

IDENTIFICACION DE LOTES DE  
I M P O R T A C I O N

FECHA \_\_\_\_\_

FACT. No. \_\_\_\_\_ FED. ADUANAL \_\_\_\_\_

CAJA No. \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

CARATULA No. \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

MOD. JAPON \_\_\_\_\_ MOD. NAL. \_\_\_\_\_

CANTIDAD \_\_\_\_\_

ALMACEN

PLANIFICACION

IDENTIFICACION DE LOTES DE  
I M P O R T A C I O N

FECHA \_\_\_\_\_

FACT. No. \_\_\_\_\_ FED. ADUANAL \_\_\_\_\_

CAJA No. \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

CARATULA No. \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

MOD. JAPON \_\_\_\_\_ MOD. NAL. \_\_\_\_\_

CANTIDAD \_\_\_\_\_

ALMACEN

PLANIFICACION

**FORMA B9**

LISTA DE CLAVE PIEZAS DE APARIENCIAS.- Sirve para la --- identificación de la clave con la cual se almacenan y regis- - tran en la tarjeta cardex A16 y con la misma, posteriormente - se entregará a Producción. Se saca de la bolsa o caja (siem-- pre la trae) identificadola con ésta forma (en caso de que - - traigan algún otro número) para lo cual se toma en cuenta el - nombre, características, calibre, modelo, medida, color (GP Go- den plate, dorado CCP Crumium platunium plateado). Según sea el caso. La apariencia es lo que da vista al reloj o lo que se -- aprecia de él; como son: caja, tapa, mica, corona, empaque, -- anillo, vara, perno, manecillas y carátula. Aquí sólo se enun- cian las necesarias de identificación.

En caso extremo de que un nuevo lote, recién llegado al Al macén, no se pueda indentificar, existe el recurso de acudir - ante el Técnico Extranjero quien podrá ayudar a la identifica- - ción de la clave.

Se tiene en original pegado en un anaquel a la vista, en- el Almacén B.

0 - Almacén B.



## FORMA C1.

RELACION DE RELOJES DE PARED, DESPERTADOR Y MESA.- Sirve para que en el Almacén C se cheque los pedidos con la nota de pedido (C2) en cuanto a cantidad y modelo de los relojes;. Se formula a máquina en las oficinas de México D.F., enviando una copia al Almacén C. Sirve para resumir y conjuntar a las notas de pedido a las que acompaña (en un envío mandan varios pedidos los cuales engloban en esta forma. Al recibirla el Supervisor del Almacén C la firmará en la parte donde dice -- "recibió" (inciso 7); le pone el sello que tiene la fecha y nombre de ésta compañía (inciso 8); y le anota a mano la hora de llegada, (inciso 9).

1. Copia - Almacén C.

## CONTENIDO:

1. NOMBRE.- Aquí viene escrito el nombre del cliente - que hizo el pedido para que puedan hacer la factura (C3).

2. PEDIDO.- Viene escrito el número de pedido tomado - de la forma C2 respectiva que viene conjunta con esta forma.

3. CTA (CUENTA).- Es el número que tiene el cliente registrado en México D.F., sobre el cual ha hecho pedidos;. Misma que viene en la nota de pedido C2 (inciso 13).

4. AGENTE.- Es el nombre del agente vendedor de esta -

compañía quien contrató con el cliente.

5. **PIEZAS.-** Es el número total de relojes (de los diferentes modelos) requeridos en la nota C2 al calce de la columna-inciso 15 correspondiente al cliente en mención.

6. **FECHA.-** Es el día en que se elaboró esta forma en las oficinas en México D.F.

7. **RECIBIO.-** Viene en blanco; lugar destinado para que el encargado del Almacén C (Supervisor), firme de recibido al llegarle estas formas.

8. **(SELLO).-** El Supervisor del Almacén C al recibir este formato lo sella con el sello que tiene la fecha y nombre de esta compañía.

9. **(HORA).-** Como un control interno, el Supervisor del Almacén C escribe la hora en que recibió esta forma.

432

C1

RETRAYE...  
\*\*\*\*\*

<sup>1</sup>  
NOMBRE

<sup>1</sup>  
PRELADO

<sup>3</sup>  
CASA

<sup>4</sup>  
ACTOR

<sup>5</sup>  
PRELADO

7

PRELADO

8



<sup>6</sup>  
AGOSTO, 195...

9

## FORMA C2

NOTA DE PEDIDO.- Servirá principalmente porque tiene - desglosados los artículos requeridos por cada cliente, los -- cuales se buscan en cardex (A16) y si se encuentran, se en- - vían; si no, se rayan (por el Supervisor del Almacén C), ha-- ciéndose tan sólo el cálculo de los existentes y enviados. Es llenada por el agente vendedor de ésta Compañía al contratar- con el cliente, y se envía al Almacén C en original y copia - rosa.

Original - Cliente (junto con-  
la factura C3 se re  
gresa al cliente)

1 copia - (rosa) Almacén C.

## CONTENIDO:

1. (FOLIO).- Al ser recibida esta forma en el Almacén- C, el encargado del Almacén (Supervisor) la foleará arriba -- del número de pedido en base a controles anteriores.

2. PEDIDO.- Ya viene impreso. Este número servirá pa- ra anexarlo a la caja ya flejada. Sólo en el caso de pedidos- locales a México D.F., en otros casos no.

3, 4 y 5.- (FECHA).- Es el día en que el agente vende- dor de esta empresa contrató con el cliente e hizo esta for-- ma.

6. **CONDICIONES.-** Son con las que contrataron agente de esta empresa y el comprador. Aquí se especifican los descuentos, tipo de pago, etc., Datos que se necesitan para la elaboración de la factura C3, letras de pagaré C9. Algunas condiciones pueden ser: IVA (Impuesto al Valor Agregado), COD (Co-brar o Devolver), 15% de descuento, 10% Desc, Etc.

7. **EMBARQUESE POR.-** Sirve para el llenado de la factura C3 y flejado de la caja. Es el tipo de transporte, que -- prometió el agente vendedor de ésta empresa, por el cual se -- le enviará su pedido; sirve para flejar la caja (ver flujo -- CII). Ya sea CMA (COMPANIA MEXICANA DE AVIACION) u otro; los restantes por lo general serán por vía terrestre.

8. **AGENTE.-** Es el nombre del agente vendedor de esta -- empresa quién contrató con el cliente. Sirve para el llenado de la factura C3. Viene también descrito en la forma -- relación de relojes C1 (inciso agente).

9. **NOMBRE.-** Es el nombre del cliente que hace el pedido, el cual se le hará la factura C3 y demás documentos según características pactadas. Viene también en la forma -- relación de relojes C1 (inciso nombre).

10. **DIRECCION.-** Viene escrita la dirección del cliente -- a la cual se le mandará su pedido.

11. **POBLACION.-** Viene escrita la población o munici- -- pio al cual se mandará el pedido.

12. ESTADO.- Viene escrito el referente al cliente.

13. No. CTA. (NUMERO DE CUENTA).- Es el que tiene el cliente registrado en México D.F. sobre el cual ha hecho pedidos. Viene también en la forma relación de relojes C1 (inciso cuenta).

14. MODELO.- Sirve para saber que tipo de modelos pide el cliente y poderlos surtir y controlar.

15. CANTIDAD.- Es el número de piezas que pide el cliente de un mismo modelo anteriormente especificado. Abajo de ésta columna viene ya escrito el total de la suma de los parciales de relojes que pide el cliente; mismo número que debe aparecer en la forma relación de relojes C1 (en el inciso "piezas" en el renglón referente al mismo cliente).

16. DESCRIPCION.- Es el nombre del artículo pedido; sólo pueden venir de dos tipos: Relojes de pared o Relojes de Mesa. Como se gufan por el número de modelo, en este inciso se suele dejar en blanco.

17. PRECIO UNITARIO.- Viene especificado el costo de cada reloj por separado según el modelo y unidad;.

18. TOTAL.- Ya viene calculado por el agente vendedor; el cual multiplicó la cantidad de relojes de un mismo modelo por el precio unitario de los mismos;. Dicha cantidad será reconfirmada por el encargado (Supervisor) al llegar esta for

ma al Almacén C,

19. SUMA.- Viene escrito el gran total de los totales parciales calculados por el agente. El Supervisor del Almacén C al no encontrar algún modelo de los descritos en esta columna (arriba) lo tacha en las columnas de modelo (14), cantidad (15), precio unitario (17) y total (18), dejando libres tan sólo las que se surtirán, los cuales, el mismo Supervisor, los suma escribiendo en este inciso el total de la cantidad de relojes surtidos; para lo cual encima un papel engomado en éste inciso y ahí escribe la cantidad correspondiente.

20. AGENTE.- Lugar en el cual el agente vendedor de esta compañía firmó de responsable y conformidad junto con el cliente de lo estipulado en ésta forma.

21. CONFORME.- Lugar destinado para que el cliente firme de comprometido y conforme con lo pedido en esta forma . - Se hace al terminar de elaborar esta forma, el agente vendedor, junto con el cliente.

(Continuación forma C2).

Parte posterior de la forma C2.- Al recibirla el Supervisor del Almacén C. la sella; a lo que se sello tendrá las siguientes características:

llenado:

22. RECIBIDO EN PLANTA.- Aquí el supervisor del Almacén

C. firmará.

23. FECHA.- El Supervisor Almacén C. pondrá la fecha - en que reciba el pedido.

24. SURTIO.- El Auxiliar que se designe, firmará aquí cuando ya haya encontrado y ~~apartado~~ los relojes en la zona de empaque.

25. FECHA.- Es cuando se surta; que viene siendo la misma que la del inciso 23.

26. VERIFICO Y EMPACO.- El otro Auxiliar designado por el Supervisor, firmará aquí cuando ya haya verificado que son los relojes pedidos, en buen estado y con su garantía e instructivo y empacado la caja según especificaciones para el -- envío aéreo o terrestre;

27. FECHA.- Misma que la del inciso 23 y 25.

28. CONTROL.- No se utiliza.

29. FECHA.- No se utiliza.

PARTE  
ANTERIOR

# HAM DE MEXICO, S. A.

C2

1

2

FORMULARIO N.º 100

9	3	4	5	6
10				
11				
12	No. C.F. 13	7		8
14	15	16	17	18
				19
20			21	

PAPTE

C2

POSTERIOR

HAM DE MEXICO, S. A.

.....	.....	FIG. 23
.....	.....	FIG. 23
..... 24	.....	FIG. 25
..... 26	.....	FIG. 27
..... 28	.....	FIG. 29

## FORMA C3

**FACTURA.-** Es con la que sale la mercancía de la planta-ya terminada, revisada, empaquetada con su garantía e instructivos.

La hace la Secretaria-facturista, revisada y en base en los datos que el Supervisor le entrega ya calculados y especificados (según las formas C1 y C2).

Sirve para que el cliente respalde la mercancía que expone.

Se hace en Original y 7 copias y se distribuye según se indica a continuación:

**DISTRIBUCION**

- 0 - Original y 3 copias -Cliente
- 1a. Copia-Contabilidad-Oficinas
- 2a. Copia-Fiscal
- 3a. Copia-Departamento Ventas-facturación
- 4a. Copia-Cobranzas

**Cliente Local:**

- 0-Original
- 5a. Copia-Entrega de mercancía
- 6a. Copia-Cliente
- 7a. Copia-Expediente Cliente

**Cliente: Foráneo:**

- 0-Original
- 6a. Copia-Cliente
- 7a. Copia-Expediente Cliente

5a. Copia-Entrega de mercancía se incluye dentro de la caja con la mercancía pedida

LLENADO:

1. NUMERO.- Se escribe aquí el número que tiene el cliente, tomándolo de la forma B2 inciso 13 número de cuentas;

2. CLIENTE.- Se anota el nombre del cliente que se toma de la forma C1 inciso nombre; o de la forma C2 inciso nombre.

3. FACTURA-REMISION.- Estas facturas las mandan de la Ciudad de México, ya foliadas y con control; por lo que si alguna factura se hecha a perder, se cancela, se le marca el error se saca una copia fotostática y se hace un memorandum (ver flujo CII).

Para poder comprobar su cancelación y se manda a México D.F. el original y 6 copias conservando una que se archivará en el Almacén C. A México se les manda ya cancelada y el porqué de la cancelación.

4,5 y 6. Se pone el día en que se hace la factura, se surtió y flejó el pedido;

7. AGENTE NUMERO.- Se escribe el número del agente tomándolo de la forma C2 inciso 8.

8. **CONDICIONES.**- Sirve para el Supervisor del Almacén - calcule el total del costo del pedido según convenio entre el vendedor y el cliente, tomados de la forma C2 inciso 6.

9. **EMBARCADO.**- Sirve para saber que tipo de flete que - llevará, ya que es diferente por terrestre que por aéreo (ver flujo CII) se toma de la forma C2 inciso 7.

10. **PEDIDO NUMERO.**- Se toma de la forma C1 inciso pedido o de la forma C2 inciso 2. Debe llevarlo por si hay aclaraciones posteriores con este número se guiarán.

11. **CANTIDAD.**- Se cuentan físicamente las piezas que - hay en existencia y que serán surtidas y se escribe el número abajo de esta columna se pondrá el gran total de las piezas -- surtidas.

12. **CLAVE.**- Es el modelo del producto; que aparece es - crito en las cajas en los relojes de pared; en los de mesa en una etiqueta (sólo traen un número que es el mismo que tienen registrado en las tarjetas cardex. Forma A16 inciso 13.- y que es igual al que traen en la forma C2 inciso 14. que es el que solicitaron.

13. **JOYAS.**- Como esta forma sólo se utiliza para relojes de pared y mesa, y no llevan joyas, esta columna está demás. Actualmente se dejan en blanco.

14. **DESCRIPCION.**- Se escribe el nombre del producto -

que pide el cliente tomándolo de la forma C2 inciso 16; que sólo puede ser de dos tipos de pared o de mesa.

15. PRECIO UNITARIO.- Este dato el Supervisor del Almacén C, lo toma de la forma C2 inciso 17, respetándolo; pero en caso extremo de subida inmoderada de los precios, se detienen los pedidos hasta que envíen de la Ciudad de México los nuevos precios y nuevas notas de pedido convenidas con el cliente; cuando pasa esto (que es muy remoto) se surten los pedidos teniéndolos listos, pero no se envían.

16. IMPORTE.- El Supervisor del Almacén C, al ver que tiene el producto pedido, no lo raya en la forma 2 y de la forma B2 inciso 18, toma el importe que ya previamente checó y lo transcribe aquí, que viene siendo cantidad por precio unitario que es el importe.

17. Viene siendo el gran total de los productos pedidos, el Supervisor, al tener en cuenta las condiciones contratadas (forma C2-inciso 6), las calcula, aplicando descuentos, impuestos, etc.) y en este espacio escribe el gran total.

18. SURTIDO.- En el Almacén C, se deja en blanco

19. FACTURO.- La Secretaria - Facturista escribe sus iniciales al terminar la factura.

20. REVISO.- El Supervisor del Almacén C, al checar todo con la forma C2 que ya calculó, firma arriba de sus iniciales

que la Secretaria escribió a máquina.

20. ENREGO.- En el Almacén C. se deja en blanco.

# HAM DE MEXICO, S. A.

C3

PRECIO DE LISTA      CANTIDAD  
 PRECIO DE VENTA      TELEFONO      DIRECCION

FACTURA REMISION

D N° 05226

FECHA  
 DIA      MES      AÑO

4      5      6

NUMERO	CLIENTE
1	2

AGENTE NO.	CONDICIONES	EMBARCADO
7	8	9

RECIBO NO.
10

CANTIDAD	CLAVE	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
11	12	13	14	15	16
					17

SE INCLUYEN CORRESPONDIENTES ESTUCOS Y CORREAS

EMPAQUE	FACTURO	REVISO	PRECIO
18	19	20	21

UNA VEZ FIRMADO DE RECIBIDO EL TALON DE EMBARQUE POR EL DESTINATARIO;  
 CITIZEN DE MEXICO, S. A. NO ES RESPONSABLE POR FALTANTES EN LOS ENVIOS

## FORMA C4

NOTA DE SALIDA.- Almacén de Ensamble.- Sirve para dar salida a los relojes de Stock (ver gráfica de Stock); cuando éste se agota en otras oficinas y se pide aquí, dándoles salida sin usar las facturas C3. Se puede mandar a: Guadalajara, Monterrey, Veracruz o México D.F. las piden con la forma C2.

Se hace en original y 4 copias.

0- of. solís.	0-Oficina solicitante
1- Cop. Méx. D.F	1-Contabilidad y Bóveda en México D.F.
3- Cops. Edo. de M.	2-Almacén C.
	3-Contabilidad -- planta
	4-Planeación planta

## LLENADO:

1. FOLIO.- Ya viene impreso;
2. ENTREGADO A:.- Se escribe el nombre de la persona solicitante en la oficina que manda a pedir Stock. (relojes ya terminados).
3. FECHA.- Se escribe el día en que se hace el paquete y esta forma.

4. CONCEPTO DE SALIDA.- Siempre se escribe "Stock". -  
Adelante se pone la dirección a donde va.

5. CANTIDAD.- Se escribe el número de piezas contadas-  
que se mandan, no siempre son las mismas que piden.

6. CLAVE No.- Se escribe el modelo de productos que se  
surten se toma de hojas cardex, Al6 inciso 13 o de la forma -  
que envían pidiendo Stock.

7 y 8. CALIBRE Y CAJA NUMERO.- Estas dos columnas se -  
utilizan para escribir que tipo de producto sólo hay dos: Re-  
lojes de mesa o Relojes de pared.

9. CLAVE DE TRANSPORTACION.- Se deja en blanco; antes-  
era obligatorio poner el número de permiso de importación y -  
pedimento; por lo que se optó poner una clave; ejemplo - - -  
C-82-15001 (C-Chablón, 82- año, 15 No. factura que llega al -  
almacén B;001-primera importación en el año.

10. COSTO (unitario).- Se pone de acuerdo al modelo; -  
en los casos de que se envíe a Monterrey, Guadalajara o Vera-  
cruz; cuando se envía al D.F. no se escribe nada en Costo ni-  
Contabilidad.

11. CONTABILIDAD.- Cuando el envío es a Monterrey, -  
Guadalajara o Veracruz, se pone el costo total de las unida--  
des (cantidad) por el precio unitario. En el caso del D.F. -  
se deja en blanco.

12. Es el gran total de las cantidades surtidas, se cuentan y abajo de la columna de cantidad se escribe el gran total.

13. Se escribe el gran total del costo total de cada uno de los modelos; se suma la columna "Contabilidad" y se escribe la cantidad total.

14. AUTORIZADO POR:.- Firma el Supervisor arriba de sus iniciales escritas por la Secretaria-facturista a máquina, - - cuando ya haya checado que todo esté correcto.

15. 16, 17, 18 y 19.- Se dejan en blanco en el Almacén-C.



## FORMA C5

MOVIMIENTO DE RELOJES DE DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE.- Sig ve para que el Departamento de Ensamble entregue relojes terminado Almacén C.

Se elabora en el Departamento de Ensamble.

Se hace en Original y 2 copias.

0 - Contabilidad

1 - Almacén C.

2 - Departamento de Ensamble.

## CONTENIDO:

1. CALIBRE.- Para este tipo de relojes (pared y mesa) - se dejan en blanco.
2. DE: (INSPECCION).- El Supervisor de Ensamble anota: de pared o de mesa.
3. A (BOVEDA).- Se deja en blanco.
4. FECHA.- En Ensamble escriben el día en que se pasan los relojes al Almacén C, y se hace esta forma.
5. EMBARQUE.- Se deja en blanco.

6. CLAVE DE IMPORTACION.- Se deja en blanco.

7. MODELO.- El Supervisor de Ensamble, escribe el número de modelo de producto enviado. Al Almacén C (según tarjeta cardex (A16) Inciso 13).

8. CAJA.- Se especifica su color: o su combinación: - los cuales pueden ser:

rojo

café

blanca

9. CARATULA.- Se anota el color de la misma que viene combinada con la caja. Los cuales pueden ser:

roja

café

blanca

10. COLOR.- Se deja en blanco.

11. CANTIDAD.- Se deja en blanco

12. DEFECTOS.- Se deja en blanco.

13. TOTAL.- En Ensamble especifican cuantas piezas mandan físicamente del modelo especificado en el inciso: 7.

14. ENTREGO.- El Supervisor de Ensamble ya manda la forma hecha y firmada junto con las piezas; con un Ayudante de él.

15. En este espacio el Supervisor del Almacén C. al recibir las piezas, al contarlas y revisarlas, de acuerdo con lo especificado en cantidad y modelo, y sin defectos, firma de conformidad, regresando la 2a. copia al Departamento de Ensamble con el Auxiliar que enviaron.

16. TOTAL DE CANTIDAD.- Se deja en blanco.

17. TOTAL DE DEFECTOS.- Se deja en blanco.

18. CANTIDAD TOTAL DE TODOS LOS RELOJES ENVIADOS Y ENTREGADOS.- El Supervisor de Ensamble especifica aquí dicha cantidad.



FORMA C6

REPORTE DE EXISTENCIA DE RELOJES DE MESA.- Se hace normalmente 2 veces a la semana en el Almacén C. Sirve para informar a las diferentes partes de la existencia de éstos producto- terminados en Toluca; Estado de México.

La elabora por el Supervisor del Almacén C. pasadas en limpio por la Secretaria-facturista.

Se hace en original y 5 copias:

- C - Almacén C.
- 5 - cops. oficinas en Méx. D.F.
- 1 - cop. Gerencia Administrativa.

LLENADO:

1. FECHA.- Se escribe el día en que se elabora esta forma normalmente son los lunes y miércoles, día anterior al que se debe entregar a sus destinatarios.

2. MODELO.- Se toma de las tarjetas cardex; forma A16- inciso 13.

3. PIEZAS.- Se escribe el número existente de piezas de un mismo modelo. Se toma de la tarjeta cardex forma A16 - inciso 12.

4. MODELO.- Es la continuación de la columna 2 de esta misma forma.

5. PIEZAS.- Es la continuación de la columna 3 de esta forma.

6. TOTAL.- Es la suma de las piezas de los diferentes modelos mencionados en la columna 2.

7. TOTAL.- Es el total de la columna 2 de los diferentes modelos ahí mencionados.

8. GRAN TOTAL DE RELOJES DE MESA.- Es la suma de las columnas 6 y 7 de ésta forma.



## FORMA C7

REPORTE DE EXISTENCIA DE RELOJES DE PARED.- Se hace 2 - veces a la semana; sirve para informar a los diferentes departamentos de las existencias de las oficinas en el Almacén C.

Se hace en el Almacén C. por el Supervisor. Se pasa a máquina por la Secretaria-facturista.

Se hace en original y 6 copias.

- 0 - Almacén C.
- 5 Copias Oficinas de México-D.F.
- 1 Copia Gerencia Administrativa.

1. FECHA.- Se escribe el día en que se elabora esta forma normalmente son los lunes y miércoles de cada semana.

2. 4, 6 y 8. MODELO.- Se toma de la tarjeta del cardex forma A16 inciso 13. (clave)

3. 5 y 7, 9. PIEZAS.- Se escribe el número de unidades que aparecen en el cardex de existencias forma A16 inciso 12.

6. 10, 11, 12 y 13. TOTAL.- Es la suma de los diferentes modelos enunciados en las columnas, 3, 5, 7 y 9 respectivamente; se suman y se escribe su parcial a cada una en estos incisos respectivamente.

14. TOTAL DE RELOJES DE PARED NACIONAL.- Se suman las columnas 10,11, 12 y 13, y se anota el total.

Productos de importación.

El llenado de ésta forma es de las mismas características que la forma de relojes de pared de origen nacional.

15. TOTAL DE RELOJES DE IMPORTACION.- Es la suma total de los parciales incisos 10, 11,12 y 13 de los relojes de origen de Importación.

16. GRAN TOTAL DE PRODUCTOS DE PARED.- Es la suma de los índices 14 y 15 se suman los dos y se escribe el gran total aquí; .

# HAM DE MEXICO, S. A.

REPORTE DE EXISTENCIAS DE RELOJES DE PARED

C7

FECHA 1

MODELO	PZAS	MODELO	PZAS	MODELO	PZAS	MODELO	PZAS
2	3	4	5	6	7	8	9
TOTALES.	10		11		12		13

TOTAL RELOJES DE PARED NACIONAL 14

## RELOJES DE IMPORTACION

MODELO	PZAS	MODELO	PZAS	MODELO	PZAS	MODELO	PZAS
2	3	4	5	6	7	8	9
TOTALES	10		11		12		13

TOTAL RELOJES DE IMPORTACION 15

GRAN TOTAL RELOJES DE PARED 16

## FORMA C8

NOTA DE SALIDA DE LA CAMIONETA CON LOS PAQUETES. Sin esta forma no puede salir de la planta la camioneta; la hace la Secretaria del Gerente Administrativo.

Se elabora cuando el Supervisor del Almacén C. informa - al Gerente Administrativo el total de paquetes y su contenido que serán enviados.

Se hace en original y 3 copias.

0 - Contabilidad

1 - Vigilancia que después la entregarán a la Gerencia Administrativa

2 - Almacén C.

3 - Oficina en México se la - lleva la camioneta.

**CONTENIDO:**

1. FOLIO.- Ya viene impreso.
2. FECHA.- Es el día en que ya se terminó de empaquetar,
3. ENTREGADO A:.- Se escribe el nombre de la persona - que recibirá el embarque en el D.F. (Oficinas en México).

4. ESTA NOTA DE SALIDA AMPARA LO SIGUIENTE.- Se especifica el número de paquetes y que contienen.
5. CONCEPTO DE SALIDA.- Siempre dice "para su embarque"
6. ENTREGO.- Cuando todo esta en orden las cajas cerradas, etiquetadas, flejadas, dentro de la camioneta y cerrada con llave, el Supervisor del Almacén C. firmará de conformidad.
7. RECIBIO.- Aquí firmará la persona enunciada en el inciso 3 de esta forma cuando reciba la mercancía en el D.F.- (Oficinas en México).
8. AUTORIZO.- Para que pueda salir la camioneta, el Gerente Administrativo firma en este espacio arriba de su nombre a máquina; en caso de que no esté él, la firmará el Gerente de Planta. Sólo ellos estan facultados.

# HAM DE MEXICO, S. A.

C8

Nº . 3552<sup>1</sup>

Fecha \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ Entregado a \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

Esta Nota de Salida ampara lo siguiente:

---

4

---

Concepto de Salida 5

6  
ENTREGO

7  
RECIBIO

8  
AUTORIZO

CONTABILIDAD

## FORMA C9

LETRAS DE PAGARE.- Son documentos que se mandan al comprador según las condiciones en que se haya pactado con el -- vendedor de esta compañía para su liquidación. Se basan para hacerlo en la forma C2 inciso 6. Las calcula el Supervisor - del Almacén C. y las hace la Secretaria-facturista. Se hace en original único que se manda a México D.F. donde se encargan - de cobrarla.

0 - Oficina de México

## LLENADO:

1. DOCUMENTO NUMERO.- Se pone el número de la factura-forma C3 inciso 2.

2. SERIE.- Es el número de documentos que se piden según las condiciones de compra en base a C2 inciso 6. Se pone el número correspondiente progresivo; documento de tantos documentos (8 de 9. etc.) (en forma correspondiente y progresivo).

3. EXPEDICION.- Se escribió la misma fecha de la factura forma C3 inciso 4, 5 y 6.

4. VENCIMIENTO.- Si son foráneos se les dá un mes y 5-días a partir de la fecha de facturación. Cuando es en el -- D.F., se les dá un mes y 3 días para su vencimiento.

5. CUENTA NUMERO.- Es la que tiene el cliente registrada en México D.F., sobre la cual ha hecho pedidos; se toma de la forma C1 inciso CTA (cuenta) o de la forma C2 inciso 13.

6. ZONA.- La Secretaria pone sus iniciales a máquina - al hacer este documento.

7. VALOR.- Es el valor del documento en base a las condiciones forma C2 inciso 6 ya sea que estén especificadas o enunciadas, a lo cual, el Supervisor prorrateará el total de -- lo surtido en ése pedido entre el número de documentos a pagar descritos; sobre costo total de los No. de pagarés entre el valor de un documento.

8. LA SUMA DE.- Es el inciso 7 anterior, pero aquí se escribe con letras con la máquina aseguradora que tienen en el Almacén C. Entre paréntesis, al final de la cantidad, se pone (cantidad 00/100 M.N.).

9. SERIE NUMERADA.- En base a las condiciones según la forma C2 inciso 6, que se tiene ya en esta forma en el inciso 2, aquí se pondrá el total de documentos a cobrar que se hace con base en éste pedido.

10. INTERESES.- Se escribe el "18% anual".

11. NOMBRE.- Espacio para poner el nombre del cliente, la dirección específica, así como: calle, número, estado, - - país y código postal.

12. ACEPTO.- Espacio reservado; se deja en blanco ya -  
que cuando el cliente reciba la mercancía firmará de conformidad  
y los recogerá quien entregue la mercancía para su poste-  
rior cobro.

FORMA 10

ETIQUETA DE REMITENTE: La lleva a la Secretaria-facturista del Almacén C y sirve para que el cliente la pueda reconocer y recoger en envíos foráneos (terrestre) cuando la forma C2 inciso 7 así lo indica.

Se hace en el Almacén C. por la Secretaria-facturista.

Se hace una sola por cada caja del pedido y se pega en la caja ya flejada.

0 - caja cliente

LLENADO:

1. CONSIGNADO A:.- Se escribe el nombre de la persona a quien viene el pedido forma C1 inciso nombre o C2 inciso 9.
2. DOMICILIO.- Se escribe el del cliente tomándolo de la C2 inciso 10.
3. POBLACION.- Como es foráneo se debe especificar, tomándolo de la C2 inciso 11.
4. TRANSPORTE.- Se escribe la compañía de fletes que se encargará de llevarlo hasta su destino la cual se encontrará su nombre en la forma C2 inciso 7 donde se indica sólo el nombre de la compañía por lo que se debe conocer que vías de comunicación utilizan: ejem. CMA es por aire las demás por lo general son por tierra.

5. **CONTENIDO.-** Se especifica que tipo de producto se -  
empacó si son relojes de pared o relojes de mesa, para que --  
sean manejados con cuidado.

6. **VALOR DECLARADO.-** Se escribe el mismo que se especi-  
fica en la factura C3 inciso 17 para saber el monto del segu-  
ro.

7. **ASEGURADO.-** Siempre se asegura; pero no se pone el-  
monto; simplemente se escribe "SI".

8. **FLETES.-** Como esta compañía no paga el flete, al -  
llegar a su destino, se deberá cobrar por lo que aquí se es--  
cribe "POR COBRAR".

9. **OBSERVACIONES.-** Por lo general no se escribe nada -  
en este inciso.

C9

DOCUMENTO No.	SEÑAL	ESPECIFICACION	VENCIMIENTO	CANTIDAD No.	FORMA	VALOR
1	2	3	4	5	6	7

DEBEMOS) Y PAGARE(MOS) INCONDICIONALMENTE A LA ORDEN DE:  
**HAM DE MEXICO, S. A.**  
 LA SUMA DE:

8

VALOR RECIBIDO A MI (NUESTRA) ENTERA SATISFACCION, EN SUS OFICINAS EN LA CIUDAD DE MEXICO, D. F. O EN LA CIUDAD EXPRESADA EN LA PARTE INFERIOR IZQUIERDA DE ESTE DOCUMENTO A ELECCION DE LA ACREEDORA

ESTE PAGARE FORMA PARTE DE UNA SERIE NUMERADA DEL 1 AL 9

Y TODOS ESTAN SUJETOS A LA CONDICION DE QUE DE NO PAGARSE CUALQUIERA DE ELLOS A SU VENCIMIENTO. SERAN EXIGIBLES TODOS LOS QUE LE SIGAN EN NUMERO, ADEMÁS DE LOS YA VENCIDOS. SI NO FUERE PUNTUALMENTE CUBIERTO A SU VENCIMIENTO, PAGARE(MOS) ADEMÁS INTERESES 10  
 MORATORIOS HASTA SU LIQUIDACION TOTAL A RAZON DEL 10 % ANUAL.

NOMBRE

11

12

ACEPTO

C10

REMITENTE:

**HAM DE MEXICO, S. A.**

Consignado a 1

Domicilio 2

Población 3

Transportes 4

Contenido 5

Valor declarado 6      Asegurado 7

Fletes 8

Observaciones 9

FRAGIL

FRAGIL

FRAGIL

## FORMA C11

## ETIQUETA DE REMITENTE.

Las formas C11-A y C11-B, se utilizan cuando en la forma C2 inciso 7 se indican las siglas: C.M.A. que corresponden a la forma C11-B; casi no se usa la C11-A, se hace en el Almacén C por la Secretaria-facturista; una por caja del pedido.

C11-B. Es la más usual.- Esta etiqueta se anuda con el cordón que traen, al fleje de la caja ya cerrada y flejada. - en envíos CMA. por aire;

0 - caja - cliente

## LLENADO:

1. Sr. (name).- Se escribe el nombre de la persona destinatario a la cual se hizo el pedido, se toma de la forma -- C1-nombre o C2 inciso 9.

2. CALLE Y NUMERO.- (street and No.) (consignatario) - (consignee).- Se escribe el domicilio del cliente; se toma - de la forma C2 inciso 10.

3. CIUDAD Y ESTADO.- (city and state).- Se escribe - el correspondiente al del cliente tomado de la forma C2 incisos 11 y 12 respectivamente;

4. REMITENTE.- (shipper). Se escribe aquí el nombre de esta compañía.

5. CONTENIDO.- (Contente) se especifica el producto - que lleva adentro la caja; especificando si son relojes de pared o mesa, para que sea manejado con cuidado. Tomando el dato de la forma C3 inciso 14.

6. CALLE Y NUMERO.- (street and no.) se escribe la dirección de la Compañía en México D.F. (Oficinas en México). - Se puede tomar los datos de las formas C2 o C3 en los encabezados.

7. CIUDAD Y ESTADO.- (city and state). Se escribe - - "México D.F."

8. VALOR.- (value). Es el que se especifica en la factura en la forma C3 inciso 17 sólo se transcribe tal cual.

9. FLETE PAGADO.- (re-paid). Se deja en blanco.

10. FLETE COBRAR.- Como la compañía no paga el flete, - se tacha este cuadro, para que al llegar la mercancía a su -- destino, el flete sea cobrado.

11. C.O.D.- Se deja en blanco.

FORMA C12

**TALÓN DE EMBARQUE.**

Talón para recoger la mercancía en embarque tipo CMA. -  
(por avión en substitución de la forma C8).

Se usa engrapada en la factura F3 (original).- Con ésta el cliente podrá exigir la entrega de paquete que se envió -- foráneo (terrestre o avión).

0 - cliente

**LLENADO:**

1. **CONSIGNATORIO.-** Se escribe el nombre del cliente; - tomándolo de la forma C3 inciso 2 o forma C1 inciso nombre; o forma C2 inciso 9.

2. **DOMICILIO.-** Se escribe la dirección del cliente, - que hizo el pedido; tomándolo de la forma C2 índices 10. 11 y 12 respectivamente teniendo en cuenta que queden: calle, número, colonia, estado, país y de ser posible Código Postal.

3. **DESTINO.-** Se escribe la población y el estado tomándolo de la forma C2 índice 11 y 12.

4. **VALOR.-** Se escribe el valor calculado en la factura forma C3 inciso 17 para calcular el monto del seguro.

5. ASEGURADO.- Siempre se pondrá "SI", no el monto del seguro.

6. CONTENIDO.- Se escribe la naturaleza del embarque:-  
Relojes de pared o mesa.

7. NUMERO DE BULTOS.- Se escribe el número de cajas -  
que se hayan fletado de un mismo pedido escribiéndose el número total de ellos.

8. FLETE.- Se escribe aquí "por cobrar".

9. C.O.D.- Siempre se deja en blanco.

10. TRANSPORTE.- Es la compañía que trae la forma C2 -  
inciso 7 convenida entre el cliente y el vendedor, para que -  
el cliente pueda esperar y recoger la mercancía. Es la misma  
que se puso en la factura C3 inciso 9.

11. PEDIDO No.- Se escribe el número de pedido que se -  
toma de la forma C2 inciso 2; el mismo que se transcribió a -  
la factura que va engrapada con esta forma la C3 inciso 10. -  
debe ser el mismo en un mismo pedido aunque sean varios bultos.

12. FECHA.- Se escribe el día en que se factura se sur -  
te, se fleja, se prepara la camioneta y se hace esta forma.

13. OBSERVACIONES.- Generalmente se deja en blanco.

C11-B

SR.(NAME) \_\_\_\_\_ 1

CALLE Y No.(STREET AND No.) \_\_\_\_\_ 2

CONSIGNATARIO (COMBINEE)

CIUDAD Y EDO.(CITY AND STATE) \_\_\_\_\_ 3

REMITENTE (SHIPPER) \_\_\_\_\_ 4

CONTENIDO (CONTENT) \_\_\_\_\_ 5  FLETE PAGADO (RE-PAID) 9

CALLE Y No.(STREET AND No.) \_\_\_\_\_ 6  FLETE COBRAR (COLLECT) 10

CIUDAD Y EDO.(CITY AND STATE) \_\_\_\_\_ 7 VALOR (VALUE) \_\_\_\_\_ 8  C. O. D. 11

**EXPRESS AIR**

C11-A

DESTINATARIO	
DIRECCION	
CIUDAD	
TELEFONO	
IMPORTE C.O.D.	MARCAS
SI NO ES ENTREGADO C.O.D. EN SETUPLVAM <input type="checkbox"/> PIDA INSTRUCCIONES <input type="checkbox"/> DIAL	
REMITENTE	
DIRECCION	
CIUDAD	
TELEFONO	
FLETES	VALOR DE LA MERCANCIA
CONTENIDO	

**EXPRESS AIR**

C12

REMITENTE

HAM DE MAJIC S. A.

CIUDAD D.F.

CONSIGNATARIO 1

REMITENTE 2

DESTINO 3

VALOR 4 SEGURO 5

CONTENIDO 6

No DE BOLSO 7 PLATA 8

C.O.D. 9

SEGURO 10

SEGURO 11 FLETE 12

SEGURO 13

FRAGIL.

## FORMA C13

Estas formas se dejan en blanco; se anexan a las cajas - individuales de cada producto ya terminado; son de tres tipos:

- C13PG.- Es la garantía del de pared.
- C13PI.- Es el instructivo de uso para el reloj de pared
- C13MG.- Es la garantía del reloj de mesa
- C13MI.- Es la garantía del reloj de mesa
- C13DG.- Es la garantía del reloj despertador
- C13DI.- Es el instructivo del reloj despertador

**GARANTIA.-** Se deja en blanco; el detallista (o vendedor por unidades) la entregará al cliente usuario, con lo cual si el producto no llegara a funcionar adecuadamente, podrá reclamarlo.

**INSTRUCTIVO.-** Esta forma siempre viene en español, se le entrega al cliente, el cual se cerciorará de su uso adecuado para que le pueda brindar buen servicio, así como el cambio de pila ya que los tres tipos llevan pila.



**INSTRUCTIVO PARA RELOJ DE PARED  
INSTRUCCIONES PARA EL MANEJO**

- 1.- Insertar la pila.  
Inserte la pila en el porta pila; de acuerdo con los signos indicados.
  
- 2.- Poner en marcha el reloj.  
Mueva el botón de "STOP" a "START".

C13G

**GARANTIA**

Certificamos que este reloj ha sido fabricado con la más alta tecnología y riguroso control de calidad habiendo pasado satisfactoriamente una serie de pruebas rigurosas. Por lo tanto, si el reloj deja de funcionar satisfactoriamente debido a defectos en el material, mano de obra de un año a partir de la fecha de su adquisición, este será reparado en forma gratuita a la presentación de esta Tarjeta de Garantía.

Si usted también presenta que nuestro servicio de reparación gratuita no ampara lo siguiente:

1. Daños físicos producidos después del vencimiento del periodo de garantía.
2. Daños físicos producidos por malos usos del propietario, reformación o reparar otros defectos.
3. Daños físicos producidos por incendio y otros accidentes de origen natural.
4. Daño físico de presentación de la Tarjeta de Garantía.
5. Daños en el vidrio y la pila.
6. Tarjeta de Garantía incorrectamente llenada (Por ejemplo, fecha de compra, nombre de la relojería de donde se compró, el reloj, estampilla oficial y o firma del representante del manufacturador).

Si usted observa también que gastos, partes y gastos de seguro correrán por cuenta del propietario. Y tales costos pueden estar fuera de los costos de reparación normal bajo la garantía.

C13

NOMBRE .....

DIRECCION .....

FECHA DE ADQUISICION .....

NUMERO DE MODELO .....

NOMBRE Y DIRECCION DE LA CASA

VENDEDORA .....



## FORMA C14

MEMORANDUM.- Sirve para la comunicación documental dentro de la empresa (Interdepartamental) en sus múltiples casos a continuación descritos.

Se hace por el subordinado designado por el jefe interesado según sea el caso y departamento.

Se hace usualmente en original único o en original y 3 - copias (cuando hay problemas con el material en el Almacén B)

- 0 - Departamento o persona destinataria
- 1 - Almacén B
- 2 - Contabilidad en Oficinas (México D.F.)
- 3 - Acompaña el Original para alguna aclaración.

1. A.- Se escribe el nombre del departamento destinatario (se puede dar el caso de que en este inciso se escribe el nombre de la persona destinataria ).

2. DE.- Se escribe el nombre del departamento (o persona) emisor (a).

3. FECHA.- Se escribe el día en que se llene el memorandum.

4. ASUNTO.- Se escribe el objetivo o móvil a tratar - por éste medio;. Dentro de la multiplicidad de actividades o asuntos pueden ser: Cancelación de facturas, aumentos de sueldo, cambios de producción, quejas, surtir material especial, -remoción de personal, (aquí es donde viene una de las sugerencias, que es acuse de recibo en el Flujo de Formas correspondiente a las que no tienen o no se conserva acuse en el almacén emisor, como informe de existencias, etc. Cabe mencionar que éstos son sólo algunos de los usos que se le dá al memorandum, teniendo en cuenta que dentro de la empresa como son --- muchas actividades dentro de los que hay esporádicas o impredecibles a las que se puede referir con esta forma.

5. REFERENCIA.- Se escribirá el número referente al departamento emisor según la forma A18 (Distribución de los departamentos de la empresa, la fecha en que se emite y el número consecutivo de memoranda emitidos por ése departamento - - (que aunque se estila poner las iniciales del nombre o puesto de la persona emisora, es más práctico referirse holólogamente por la forma A18, y llevar un control. ejem: 7-1-I-82-2.- Emitido por la Gerencia Administrativa (7-1), en el mes de -- enero (1) del año de 1982 siendo el segundo memorandum (2).

6. ASUNTO.- Se escribirá en detalle el asunto a tratar por ejemplo: cancelaciones, facturas, aumentos de sueldo, cambio de producción, quejas, para surtir material especial, etc.

# HAM DE MEXICO, S. A.

## MEMORANDUM

A:	1
DE:	2

FECHA:	3	REFERENCIA:	5
ASUNTO:	4		

--	--	--	--

**CAPITULO IV**

**PRESENTACION**

## INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como al principio se especificó, éste estudio fué elaborado en un industrial relojera en la fábrica citada México, en el Departamento de Almacén.

La autorización fue convenida en forma verbal con el Gerente Administrativo, quien dió facilidades para el levantamiento de los procedimientos y uso de las formas ahí implicadas.

En éste estudio, el cual se encaminó a la optimización del elemento humano y recursos materiales, se consideraron primordialmente los puntos de: objetivos, funciones, estructura orgánica, descripción de puestos, los procedimientos, instructivos de llenado de formas y un estudio generalizado a las instalaciones de ésta fabrica.

Teniendo en cuenta como medios o herramientas los cuestionarios aplicados mediante entrevistas directas, observación y levantamiento de la información detallada a los dirigentes de los tres Almacenes y al Gerente Administrativo, todo mediado por un control o verificación ante otros empleados y análisis personal.

A continuación se presentan una serie de sugerencias aparejadas a las conveniencias de su aplicación. Cabe mencionar que no están en orden de prioridad, sino, presentadas de acuerdo al cuestionario y continuando con las detectadas en las - -

observaciones durante el levantamiento de la información.

También se presenta un plano de Almacén C para poder - -  
guiarse en la sugerencia del cambio de la distribución del mo-  
biliario.

Además se incluye un organigrama general del área adminis-  
trativa en la empresa aprovechandolo para proponer el organi--  
grama propuesto.

## SUGERENCIAS

## Sugerencias

1. Puesto.- Tratar de mantener al empleado un mayor tiempo en sus puestos; teniendo en cuenta la situación tanto de la empresa como del país que aumenta la rotación del personal tanto interna como externa.

2. Implantar un sistema de evaluación de puestos por calificación de méritos (en base a puntuaciones).

## Conveniencias.

-Se lograría con esto que el empleado obtenga más experiencia en su puesto; con lo que se obtiene mayor experiencia aplicable a su puesto con beneficio directo a la empresa.

-Disminución del costo de reemplazo.

-Se evitaría la rotación innecesaria tanto interna como externa del personal.

-Se esmerarían en su trabajo con el aliciente de aumentar su puntuación.

-Sentirían que se les toma en cuenta individualmente.

-Permitiría saber, documentalmente la persona más apta para ocupar algún puesto vacante.

-Al ver su aprovechamiento y disponibilidad de puestos, se podría identificar el puesto que más se adapta a los gustos posibilidades y facultades -- tanto de la empresa como del empleado.

### Organigrama.

3. Tomar en cuenta los puestos en forma vertical al pasar las órdenes sin brincarlos.

-En lo posible y conveniente se eliminaría la duplicidad de mando no tanto divergente sino, en un mismo tiempo.

-Identificación y respeto al jefe inmediato superior.

4. Comunicación y control.- Mantener un control por medio de la comunicación y supervisión de actividades y órdenes impuestas. - Así, como contestación de las sugerencias; pedimentos, etc.

-Evitando desacatos u omisiones a las órdenes al rendir cuantas de las actividades del personal -- por secciones a un tiempo determinado. Según conveniencias.

- Evitar duplicidad de funciones.
- Mantener un control y registro de las actividades de todo el personal.
- Al mantener abierta y completa la comunicación con la retroalimentación con su consecuente entendimiento de la información se eliminarían confusiones o resentimientos tanto en las órdenes, como en las prestaciones no otorgadas (como se detectó en los cuestionarios).
- Al mantener el flujo de comunicación (en las respuestas) en el buzón de sugerencias, se evitarían descontentos con su consecuente baja de propuestas posteriores al no tener alguna respuesta negativa o positiva a su sugerencia.

5. **Publicación de un Manual de Bienvenida** (con las funciones, puestos, jefes, prestaciones a su nivel, y servicios de la empresa; actividades generales y específicas o esporádicas y la introducción del empleado a la empresa.
- Los trabajadores al entrar a trabajar a la empresa, podrán identificarse con la empresa su puesto y actividades al poseer un documento que lo especifique sin necesidad de irlo aprendiendo con el tiempo.
6. **Motivación.**- Promover las felicitaciones y reconocimientos hacia los empleados (sin excederse).
- Como se han visto los resultados el personal labora con más gusto y se esmera más al esperar y sentir que se le reconoce su trabajo.
7. **Exámenes médicos** (de emergencia).- Mantener un servicio eficiente con un personal capáz dadas las necesidades de la empresa.
- A comentarios aunque porcentualmente pequeños, se detectó que el servicio aunque es bueno, no es considerado por lo que para ver que tan capáz es, sólo se podría determinar, dentro del análisis de observación directa, en casos dados y no en corto tiempo que duró este trabajo;

por lo que queda abierta-  
 ésta sugerencia a conside  
 ción si es valedera.

8. Comedor.- Alimentación: -

-Cuidar un poco más la pre  
 paración de los alimentos-

-Llevar un control de la -  
 variación de todos los - -  
 alimentos; la cantidad ne-  
 cesaria y valor nutritivo

-Es más apetecible una co-  
 mida bien hecha y presen-  
 tada.

-Provoca hastío en incluir  
 en el menú siempre un pla-  
 tillo (arroz) aunque se -  
 vería en los demás;  
 Y según los resultados --  
 del cuestionario, la can-  
 tidad no les pareció sa--  
 tisfactoria

-Evitar en lo posible el -  
 ruido ocasionado al manipu-  
 lar los utensilios.

-Es molesto estar en el co  
 medor escuchando un ruido  
 constante al manipular --  
 con descuido los utenci--  
 lios; máxime para los que  
 todo el día tienen el rui-  
 do de las máquinas. Crea-  
 un ambiente desagradable-  
 aunque después se acustum-  
 bren.

Pero a la larga el ruido-  
 puede afectar los nervios  
 (stress).

-Cuidar el aspecto personal de las personas que atienden en el comedor.

-Ser un poco más afable con el demás personal de la empresa.

-Limitarse y respetar a un definido en el servicio a los diferentes departamentos.

9. Capacitación.- Cursos sobre: Manejo, de la empresa, Inventarios, formas de trabajo sobre almacenes prevención de accidentes, y relaciones humanas.

10. Ampliar el Almacén B.-

-Siempre es más grata una persona bien presentada y alineada.

-Hay una mejor relación entre el personal si todos tratan de ser afables; más aún a la hora de tomar los alimentos.

-Molesta a los demás el ir recorriendo el horario del comedor.

-Por ley y por conveniencia ya que una persona más capaz es más productiva.

-Se lograría un mayor control y acomodamiento de los materiales y el personal estaría más cómodo y holgado.

11. Seguridad.- Modificar la-distribución del mobiliario en el Almacén C. según plano, anexo.

-Lograr que el personal de los 3 almacenes haga la --limpieza.

-Poder vigilar más cerca - la entrada y no descuidar la al necesitar trasladar se al final del almacén - donde está actualmente -- instalada la oficina.

-Evitar en lo posible la - entrada al personal ajeno a los almacenes.

-Evitar desaveniencias entre los almacenes-intendencia y gerencia admva., por algún posible problema sobre seguridad.

-Hacer respetar una ordenya anteriormente dada y - lograr un mayor control.

12. Aseo.- En los baños.

-En el Almacén de Solventes.

-En el Almacén de Materias Primas.

-Area que está junto a - -plásticos

-En los prados

-En el campo de Fut bol.

-Es más agradable trabajar en un lugar limpio y deodorizado, máxime, al salir del comedor enfrente (junto plásticos) se encuentran algunos desperdicios industriales lo que sería grato si se encontraran canchas o prados -

EXPLICACION DE LOS PLANOS ACTUALES  
Y PROPUESTO DEL ALMACEN C.

En forma somera se detallan los dos planos, al observar problemas en cuanto a falta de luz en el Almacén y la lejanía de la oficina de la entrada. Como una medida de seguridad y para aprovechar la luz natural se propone cambiar el mobiliario, según se detalla en el plano propuesto. A continuación se explica el significado de los números en los planos respectivamente.

1.- En el plano actual y propuesto.- Es el escritorio en forma redonda del jefe del Almacén C. (Supervisor).

2.- En el plano actual y propuesto.- Es una mesa pequeña que contiene el protector de documentos y algunos papeles.

3.- En el plano actual y propuesto.- Es el escritorio de la Secretaria facturista.

4.- En el plano actual y propuesto.- Es una mesa de metal, con ruedas que sostiene la máquina de escribir.

5.- En el plano actual y propuesto.- Es una mesa con cajones que contiene cartón y lazo para empaquetar los pedidos.

6.- En el plano actual y propuesto.- Es la entrada al Almacén C. donde se detallan los dos escalones metálicos exteriores y la puerta de dos hojas que abre hacia afuera.

7.- En planos actual y propuesto.- Es la mesa donde se encuentra la flejadora (donde se le ponen tiras delgadas de lámina a las cajas de cartón para cerrarlas protegiéndolas).

8.- En planos actual y propuesto.- Esta zona está destinada para guardar los rollos de papel craft con el que se envuelven las cajas ya surtidas.

9.- En planos actual y propuesto.- Es un mueble para guardar espagetti y lacre. Con el que se rellena la caja y el segundo se pone en el exterior de la caja sellándola.

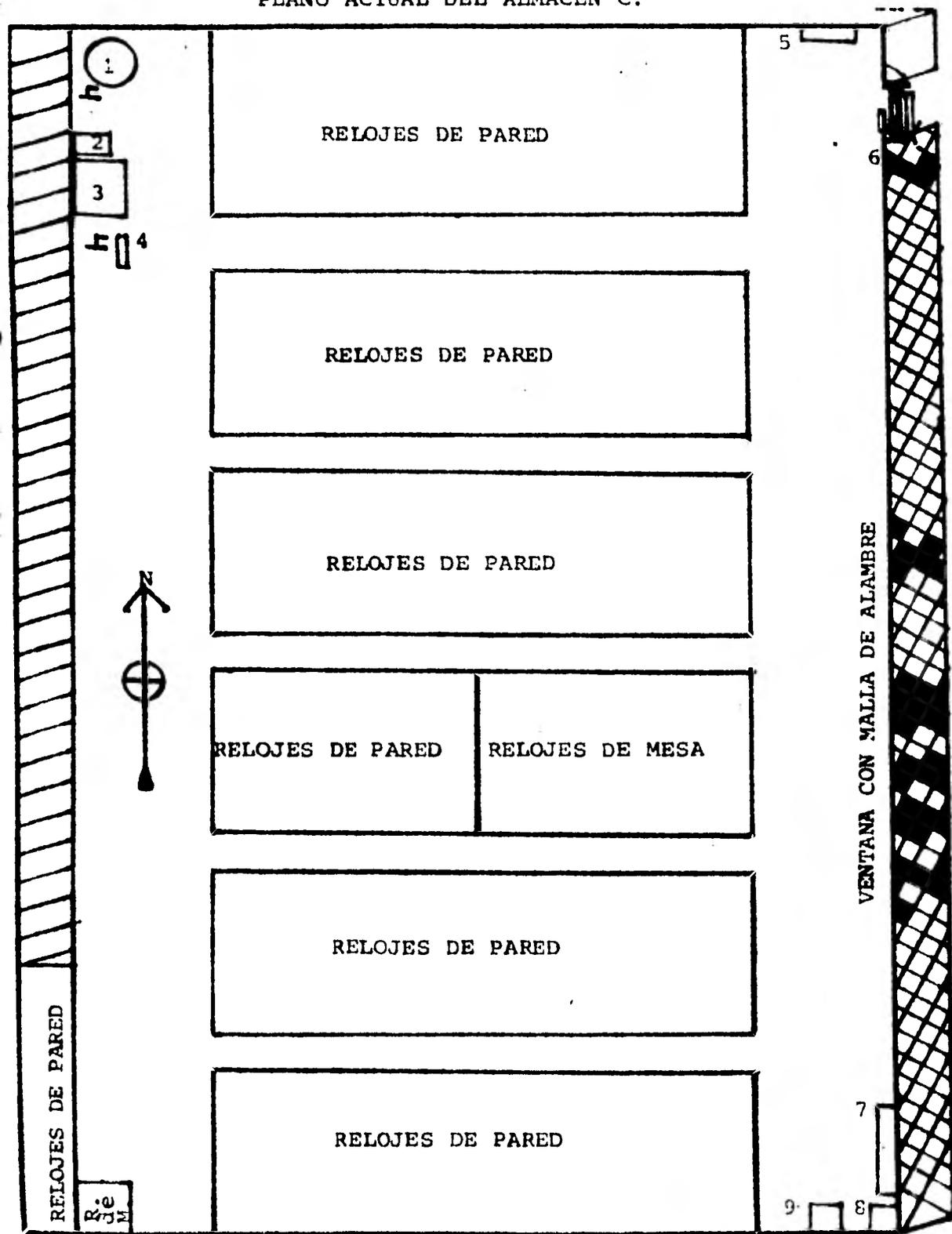
10.- En plano propuesto.- Se propone adquirir un archivero para guardar la papelería importante y los cardex bajo llave. Puede ser aproximadamente con 3 cajones con un metro de alto, 40 centímetros de ancho y 80 de profundidad.

11.- En plano propuesto.- Se propone instalar una pared ligera con entrepaños de madera o formaica con ventana que tenga vidrios traslúcidos a una altura no mayor de 1.50 m. con los últimos 40 cm. que correspondan a la ventana. Dicha pared tendría aproximadamente 1.70 m. de largo.

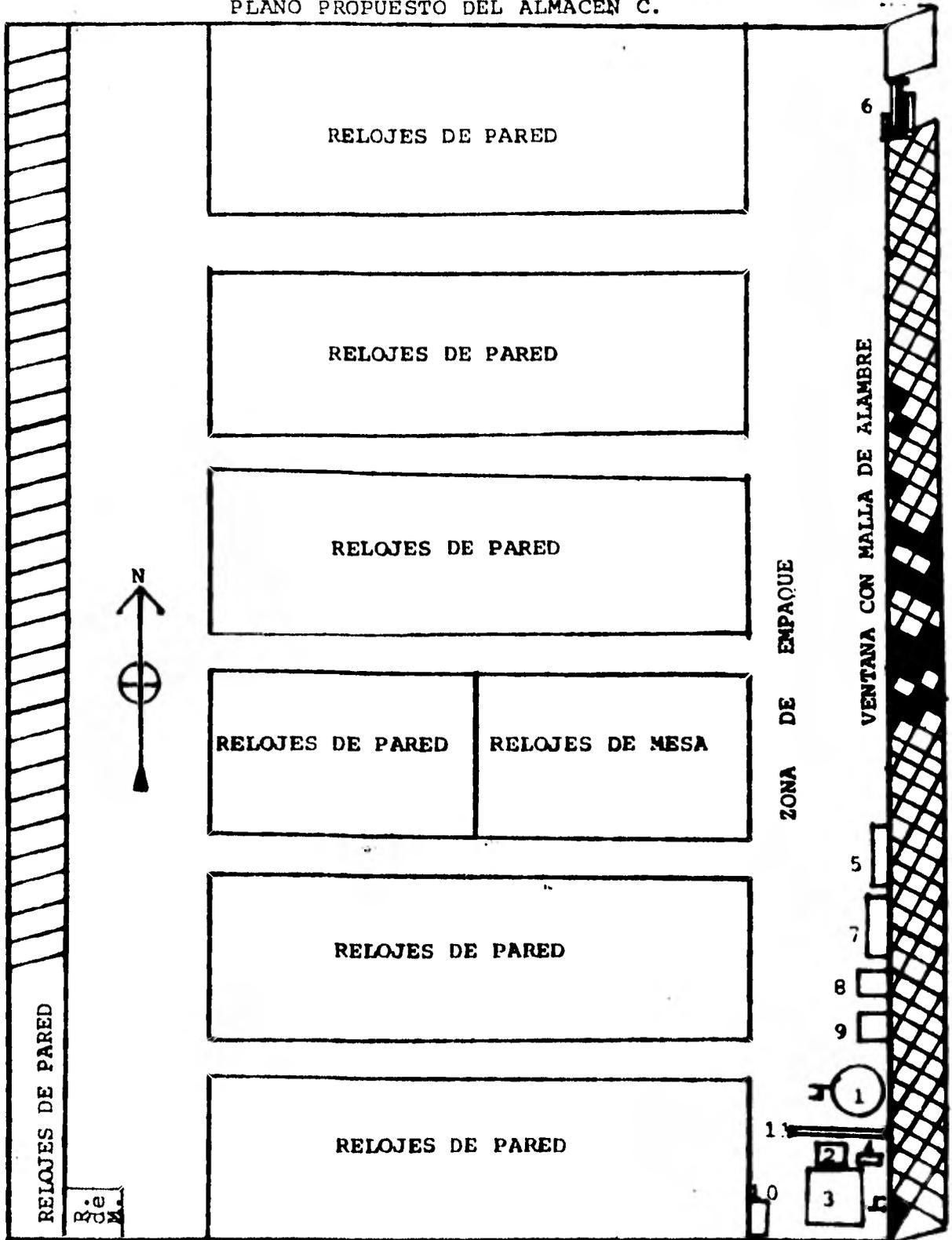
Hay que tener en cuenta que en el Almacén C. cuentan - varias lámparas de 4 metros aproximadamente y 2 de ellas no - servían en el momento de llenar la información, lo que dificultaba el trabajo en donde actualmente se encuentra la oficina. Además que la luz está conectada al Departamento de Extensibles, donde al desconectar la electricidad la quitan también en el Almacén C.

En esta propuesta de cambiar el mobiliario hay que tener en cuenta que una propuesta más importante es la de crear el puesto de Encargado de Almacén General, el cual tendría a sus órdenes a una Secretaria, no en particular un Jefe del Almacén como era en el momento de levantar la información ya que los otros 2 la podrían necesitar para mecanografiar diversas cosas para lo cual podrán acudir ante el Encargado quien dará la orden a su Secretaria.

PLANO ACTUAL DEL ALMACEN C.



PLANO PROPUESTO DEL ALMACEN C.



-Parte posterior del Almacén C.

con jardines bien arreglados.

13. Mantenimiento en general.- Ser más estrictos en cuanto a la rapidéz y calidad de las reparaciones en las instalaciones de la empresa.

-Poder aprovechar más las instalaciones que cuenta la empresa evitar que se sigan destruyendo las mismas al no repararlas logrando un lugar más confortable.

Almacén A.- Gotera.

-Que las personas cumplan satisfactoriamente sus obligaciones.

Almacén de solventes.- Lamina rota no hay luz.

En la terraza.- Junto al Departamento de Ensamble.- se gotea.

En el Almacén B.- Pintar y sellar la ventana.

En los distintos baños.- Arreglar o reponer los distintos encerres dañados.

14. Promover más la participación de los trabajadores.- Una vez al mes se le entregaría a cada uno una tarjeta con un tema diferente (al checar) No dejandolo -

-Motivar más al personal a participar activamente con la empresa al continuar los objetivos, desaveniencias e inquietudes sobre algún tema. Entre -

simplemente a quien se -  
le ocurra y en un piza- --  
rrón enunciar las sugerren-  
cias por porcentajes men--  
sion ~~es~~.

15. Motivar y controlar las ac-  
tividades de los grupos -  
informales al promover y -  
participar en eventos ex--  
tralaborales como salidas,  
~~juegos~~, deportes, conviven-  
cias, etc.

16. Hacer Canchas.- De basket-  
bol.

empresa-trabajadores.

-Identificar y conocer el-  
personal unos a otros en-  
ambiente diferente al la-  
boral sin tensiones ni --  
convensionalismos o solem-  
nidades existentes en to-  
toda empresa. Encaminan-  
do sus actividades o in--  
quietudes, disminuyendo --  
tensiones.

-Como un medio de promover  
las actividades informa--  
les dentro de las instala-  
ciones de la empresa apro-  
vechando los ratos que --  
tienen para descansar du-  
rante la jornada de traba-  
jo.

17. Ser más sociable el Jefe mediato superior. Mediante capacitación y observación, tratando de visulumbrear el por qué de los comportamientos o resentimientos negativos de los trabajadores y su forma de controlarlos; así como, integrarse a los grupos informales -- promoviendo los pero control teniendo en cuenta los diferentes tipos de liderazgo del Grid Gerencial según el caso dado. Manejando la psicología de grupos de trabajo. (Ver explicación en glosario de terminos).

#### Formas.

18. Flujo de Formas.- Pedir el acuse de recibo en cada departamento destinatario dentro de la empresa según la forma en la copia que se archivará en el Almacén emisor o, bien hacer memorandum en las formas que no se ar-

-Mantener diferentes tipos de liderazgo sin perder el control del personal - tratando de ser afable y estricto al mismo; tiempo cosa bastante difícil; pero es lo que se desprende del cuestionario y a lo que pretende un buen lider. Cabe mencionar que junto con el Grid Gerencial, se interrelaciona la psicología grupal lo que es una materia compleja y puede ser incipientemente substituida por la experiencia de años al mandar y motivar a la gente.

-Servirá para control interno de la empresa en el Flujo de las Formas con su acuse de recibo por alguna verificación, con control, factible problema u omisión y responsabilización.

chive alguna copia en el -  
almacén emisor.

Firmarán en la parte supe-  
rior de la forma o en el -  
lugar destinado exprofeso-  
en el memorandum, conforme  
se vayan entregando las co-  
pias destinatarias. No será  
necesario en las formas --  
las que el destinatario se -  
externo a la fábrica como-  
facturas, pagarés, notas -  
de fletes, garantías, etc.

19. En las formas del Almacén-  
A. en las que se diferen--  
cian los materiales direc-  
tos y de consumo naciona--  
les o de importación y di-  
señar un formato que englo-  
be todas éstas alternati--  
vas para seleccionar el --  
cuadro o inciso necesario.
20. En las formas del Almacén -  
B se detectó una duplicidad  
de actividades formatos. ya

-Facilidad al usar una só-  
la forma con sus alterna-  
tivas según el material -  
pedido sin necesidad de -  
usar varias con un mismo-  
fin e igual diseño, lo --  
que ocasiona gastos de --  
impresión, manejo, almace-  
namiento y pedimento y --  
ahorro en tiempo-hombre.

-Eliminar duplicidad de --  
actividades.

que las formas B3, B4, B5, B6 y B7 tienen casi las -- mismas cosas o informes -- por lo que habrá que verificar que fin utilizan y -- si es posible eliminar alguna o incluirla en otras.

21. Delegar autoridad-responsabilidad principalmente -- por el Gerente Administrativo.

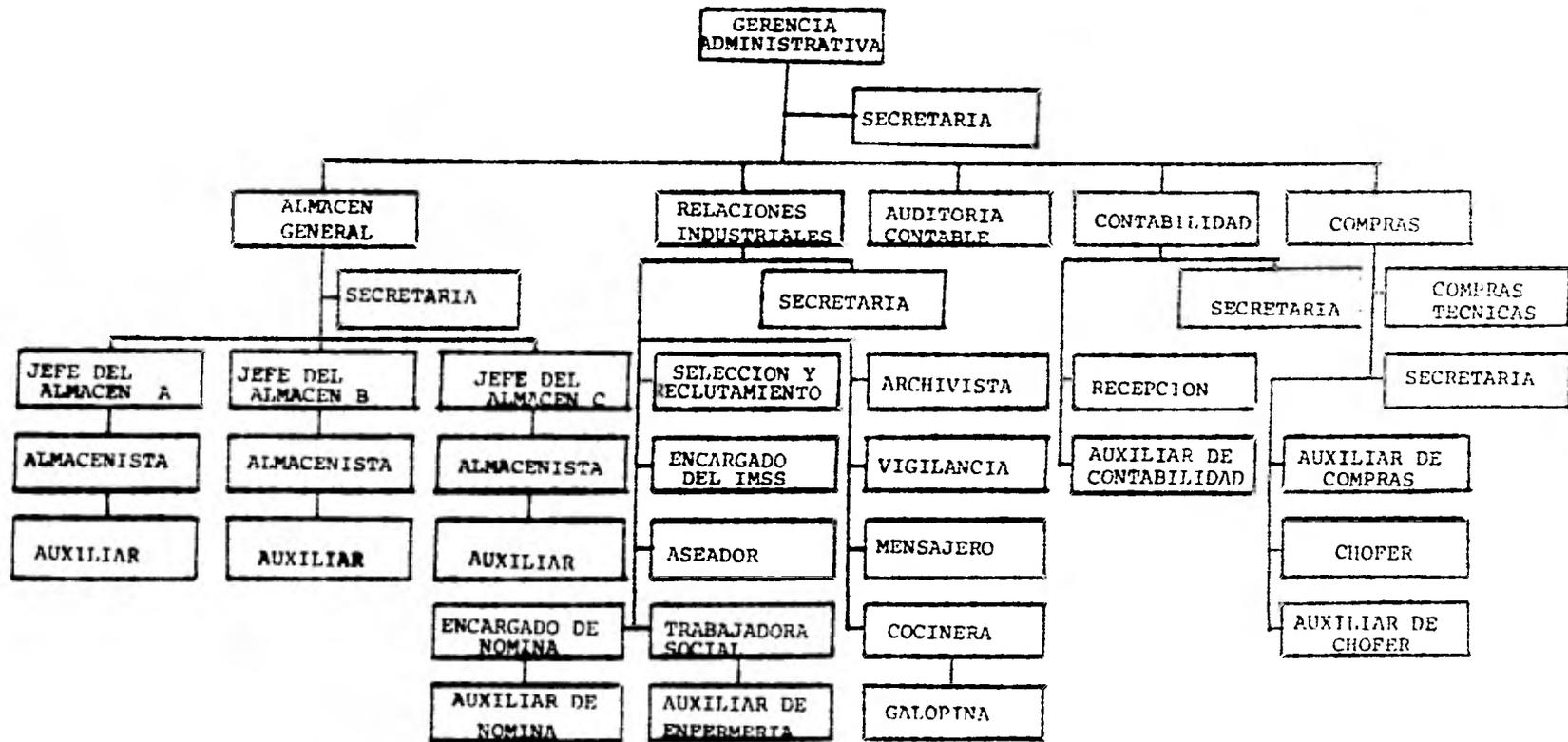
-Se optimizaría el tiempo-- tanto del Gerente Adminis-- trativo como del demás -- personal.

22. Conjuntar las 3 secciones-- del Departamento de Almacén en un mismo jefe.

-Absorbería muchas activi-- dades inherentes actual-- mente al Gerente Adminis-- trativo. Control y unifi-- cación de criterios y ob-- jetivos en este departa-- mento.

-Facilidad de usar una só-- la forma, con sus alter-- natives según el material pedido. Minimización de-- gastos y maximización del -- tiempo hombre y espacio -- en el Almacén.

HAM. DE MEXICO S.A.  
 ORGANOGRAMA PROPUESTO



23. Tratar de homogenizar todas las formas utilizadas en la empresa

-Control y simetría dando imagen a la empresa con el manejo coordinado de las formas con formato y logotipo.

24. Mejorar el producto.

-Como toda empresa, debe siempre de mejorar el producto e imagen ya que la que no está constantemente desarrollandose o mejorando parece en una sociedad de constante cambio y consumo al no ser competitiva, (lo cual no quiere decir que no se esta mejorando el producto, sino simplemente una sugerencia detectada).

25. Continuar con la Auditoría Administrativa a todo el resto de la Empresa.

-Aquí es donde cabe el refrán de que todo es perfectible ya que siempre se necesita un control y modificaciones tanto en los medios de trabajo como las instalaciones de la empresa.

Con ésta Auditoria Administrativa se apreció tan sólo en un departamento lo factible de hacer por lo que se detecta lo mucho por hacer en el resto de la empresa como control y sugerencias. Teniendo en cuenta que no siempre el interés de una empresa es el crecer sino el consolidarse tanto interna como externamente, y mejorar óptimamente o a veces simplemente subsistir, según las necesidades latentes tanto de la empresa como del país.

26. Implementar las recomendaciones.

-Como medio de perfeccionamiento y control de la empresa en general.

-Evitar que crezcan o se creen nuevos problemas.

-Aprovechar los estudios realizados aunque no sean directamente elaborados por la empresa.

27. El reclutamiento del personal debería ser más estricto en cuanto al nivel escolar.

-Se obtendría una mejor optimización del personal y ayudaría a aumentar la -- productividad de la empresa.

-Su grado de incompetencia es más bajo que una persona con menos estudios.

28. Analizar los demás departamentos (junto con este), para ver si hay duplicidad en la elaboración de formas.

-Evitar duplicidad de formas y

-Duplicidad de funciones.

-Evitar costos y gastos -- innecesarios.

29. En la elaboración y diseño-subsecuente de formas; se -- deberá tomar en cuenta algunas consideraciones como -- las enunciadas a continuación.

-Control de las formas en cuanto a diseño.

. Contenido.

. Logotipo

. Homogeneidad

. Evitar duplicidad

-¿Para qué va a servir la forma?.

-Imágen de la empresa por el uso homogéneo e identificable de sus formas.

-¿Ya existe alguna similar o substituta?.

-¿Qué puntos deberá contener?.

-¿Cuál (es) es (son) su (s) destino (s)?.

-¿Determinar si se va a archivar definitivamente, temporalmente o si se va a destruir? (según Manual de Procedimientos?.

-¿Quién deberá autorizarla?.

-¿Quién deberá verificarla?.

-¿Quién la recibirá?.

-¿Qué tipo de control tendrá?.

(por fecha, número de folio clave, etc.).

30. Para la elaboración de dicha forma deberá incluirse un instructivo fácil de entender, y su distribución (según Manual de Procedimientos e instructivo de Llenado de Formas.

-Continuar con este estudio.

-Tener un documento homologo para el control y fácil aplicación y llenado de las formas.

### CONCLUSION DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION

Como corolario del Seminario de Investigación, se puede determinar la importancia de la Auditoría Administrativa ya sea externa o interna en todas las empresas públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes como una guía determinante de controles en el desarrollo equilibrado y eficiente de las empresas; que aunque no sea obligatoria la Auditoría Administrativa como la Auditoría Contable viene siendo tan, o a veces más importante que la Contable, ya que es una técnica con la cual se detectan gran parte de las fallas y surgen factibles sugerencias para optimizar los medios o recursos con que cuenta la empresa.

Como en toda investigación se aprendió bastante y se tuvo la oportunidad de aplicar los estudios adquiridos en toda una vida. Sintiéndonos todavía lo que falta por saber, por adentrarse más al medio, a las necesidades y a la vida de los empresarios, el profesionalismo, madurez y cultura empírica que se necesita tanto para tratar con la gente para documentarse y en este caso para tratar de hacer una investigación en forma individual y en la que se detectó que no todo, o a veces lo más indispensable no se adquiere siempre de los libros, sino también a través de la experiencia propia y el trato con la de más gente.

La dificultad se presentó al recabar la información de la empresa y tratar de estructurar ideas personales, conceptos referentes a la investigación que podían venir al caso, y se contó con muy poco tiempo para centrar las ideas, por lo tanto siempre quedará algo por incluir o por hacer. Lo que se reafirma que tanto el conocimiento como las investigaciones se concluyen pero parcialmente, restando todavía mucho por hacer.

Con la contribución que se hace en este estudio, se espera que de alguna forma llegue a ser útil tanto esta empresa, como base para otros estudios posteriores.

En resumen, el hacer un Seminario de Investigación o Tesis; como se le llame, según sea el caso, siempre es imprescindible tanto para adentrarse al medio, para identificarse con su carrera como para en algunos casos relacionarse con sus colegas o personal del ambiente siempre necesario por múltiples causas.

Este estudio se encaminó a la optimización del elemento humano y los recursos materiales tratando de minimizar los costos o gastos en cuanto a tiempos o actividades inútiles y dando una fuente de información; principalmente se pretendió fuera de utilidad para la empresa tratando de dejar abierto el campo (en el sector empresarial) a los demás compañeros

que vayan terminando sus estudios; ya que los empresarios al ver el gran panorama de aptitudes, posibilidades y ventajas que tienen al aceptar este tipo de estudios controlados por asesores doctos en la materia con un prestigio que cuidar - tanto de la Universidad Nacional Autónoma de México como de la carrera de Licenciados en Administración, ayudarán a elevar la productividad en las organizaciones, contribuyendo al desarrollo económico y político de México y dejando a los - alumnos que practiquen y aprendan a aplicar sus conocimientos en la elaboración de su Seminario de Investigación.

## GLOSARIO DE TERMINOS

A continuación se enuncian una serie de palabras o frases usadas o implicadas en este estudio; a las cuales se les da una explicación para su mejor entendimiento. Cabe mencionar que algunas no son tomadas "Ad Litere" del diccionario o fuentes primarias, sino, son definiciones personales al no encontrarlas -- exactamente o moldeadas a las necesidades del trabajo.

1. **AMBIENTE.** Se refiere al medio que rodea a la organisación e indica actitudes. Y valores predominantes en él.
2. **AREA DE CONTACTO.** (En el ambiente de trabajo). Se refiere al punto de unión entre toda una gama de situaciones - entre personas, grupos y organizaciones.
3. **BASICO.** (a). Base, fundamento. **PREGUNTA.-** Es el fundamento o móvil que se pretende encontrar en el cuestionario.
4. **CHARLON.** Es el reloj en partes (tornillos, joyas, - cuerda, vara). Se arma en la caja (o ebauche ya terminado).
5. **CICLO ADAPTIVO.** Periodo durante el cual una persona, un grupo o una organización se adapta al cambio. (Tanto al entrar a trabajar como a cambios de las estructuras o formas de trabajo).

6. CIMA. Fin o complemento de alguna obra o cosa. Parte segunda o intermedia en una entrevista; durante la cual se plantean los puntos importantes de la misma.
7. CIERRE. Acción y efecto de cerrar o cierrarse. Tercera o última parte de la entrevista; dentro de la cual se da el corolario, o fin.
8. CONTROL. Inspeccionar, controlar.
9. CONTROLAR. Comprobar, examinar. Tener la supremacía. PREGUNTA DE.- Sirve para comprobar alguna otra pregunta básica.
10. CUADRO GERENCIAL GRID. Nombre patentado por Blake y Mouton. Traducción de Managerial Grid. Modelo que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre el administrador y su organización. Sitúa los diferentes tipos de liderazgo en una "Malla" dentro de la cual, el líder irá determinando el tipo de liderazgo "ad hoc" a la situación sin aislarse en uno; pero enuncia como idóneo el 9-9 (Ver bibliografía y cuadro anexo en la siguiente hoja).
11. CULTURA (EMPRESARIAL). Todas las empresas tienen su propia cultura o personalidad y que son las fuerzas formales, pero más aún son las fuerzas informales que sostienen las personas dentro de la misma organización. A veces son insanas como resultado de profundos malestares psicológicos dentro de los altos y bajos empleados que la forman. Dentro de una orga

TIPOS DE LIDERAZGO  
MALLA GRID

	(1-9)				(9-9)				
	PROTECCIONISTA				EQUILIBRADO				
2	"Yo estoy mal, Tú estas bien". Se toman más en cuenta las necesidades del personal que la consecución del trabajo.				" Yo estoy más o menos bien, Tú estás más o menos bien". Caracterizado por el trabajo en equipo. Es la dedicación plena hacia el trabajo; basada en un objetivo común entre la empresa y el personal; con lo cual se logran los intereses individuales. (Eficiente).				
3									
4									
5	(5-5) DEMOCRATICO								
5	"Yo estoy bien, Tú estás bien. Es la consecución del trabajo aparejada a obtener beneficios al personal								
4									
3									
2	(1-1)				(9-1) AUTORITARIO				
1	INDIFERENTE				Autoridad-Obediencia				
1	"Yo estoy mal, Tú estás mal". Se realiza un esfuerzo mínimo para la consecución del trabajo. No se preocupa por su imagen, ni por las necesidades del personal (Efectivo)				"Yo estoy bien, Tú estas mal". Unicamente se toman en cuenta los intereses de la empresa sin apreciar las necesidades del personal. (Eficaz)				
2									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	PREOCUPACION O INTERES POR LOS RESULTADOS								

PREOCUPACION O INTERES POR LAS PERSONAS

nización también se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

12. CULTURA (ORGANIZACIONAL). Viene del Desarrollo Organizacional; como una disciplina naciente en la ciencia de la conducta, que trata de perfeccionar las organizaciones por medio de esfuerzos planeados, sistemáticos y de largo alcance, enfocados sobre la cultura propia del organismo y sus manifestaciones humanas y sociales. Las metas del Desarrollo Organizacional consisten en lograr que la organización sea más eficiente, más sana y esté mejor capacitada para conquistar tanto las metas del organismo considerando como entidad, como las de las personas que lo integran, conjuntando las fuerzas del comportamiento y las intervenciones estructurales de la organización en marcha. Estas intervenciones pueden concentrarse en el medio cultural, en los procedimientos y en los eventos de muchos niveles del organismo, los que abarcan desde personas en sí, hasta grupos en la totalidad del organismo. En las intervenciones se hace hincapié en la conducta y en los factores dinámicos interpersonales dentro de grupos y entre estos, empero; éste hincapié no es de índole exclusiva, porque los cambios en la formación de los planes de trabajo y en la estructura quizá sea fruto de las gestiones del Desarrollo Organizacional que forme parte de ellas.

13. CULTURA (INDIVIDUAL). Estudio de conocimientos adquiridos por el individuo por medio de la enseñanza o experiencias.

14. **COMPETENCIA.** Disputa o contienda entre 2 o más personas sobre alguna cosa; aptitud, idoneidad. **NIVEL DE.-** Cuando una persona o grupo llega a la saturación de sus posibilidades o aptitudes, situándose en un nivel de incompetividad. (Según Principio de Peter. Véase ).

15. **DELEGAR.** Dar una persona a otra jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces.

16. **DEPRECIACION. (MONETARIA).** Pérdida del valor de la moneda; medida a través del deterioro de su poder adquisitivo.

17. **DEVALUACION.** Consagración legal de la depreciación; cuando ha descendido el valor del papel moneda (generalmente - por emisiones excesivas), el estado dispone la disminución del equivalente metálico de la unidad monetaria para adaptarlo a - aquella depreciación.

18. **DOLO.** Engaño, fraude.

19. **EBAUCHE.** Partes del mecanismo del reloj (chasis, -- platina).

20. **EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACION.** Se refiere a la habilidad (medios) de la organización para producir resultados -- óptimos.

21. **EFICACIA DE LA ORGANIZACION.** Se refiere al logro de los objetivos planteados. (Fines,) no tomados muy en cuenta --

los procesos para lograrlo.

22. EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION. Se refiere a la forma como se desarrollan las diversas labores de la organización y su logro. (Medios y Fines).

23. EGO. (Psic). Es el Yo; parte conciente de la personalidad.

24. EGOCENTRICO. (Psic). Dicese del que se interesa -- principalmente en su propia persona y las cosas que le concierne directamente sin prestar atención a lo que se refiere a los demás.

25. EVALUACION. Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

26. FIJACION DE OBJETIVOS. Todo género de metodología que tienda a clarificar los objetivos de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

27. FORJAS. Pedazo de latón. Es la caja de Reloj sin refinar.

28. FORMACION DE EQUIPOS. (grupos). Se refiere específicamente a la labor de integrar un grupo de personas para que puedan trabajar como equipo.

29. **GALVANOPLASTIA.** (Química). Arte de cubrir los cuerpos con capas metálicas por medio de la corriente eléctrica -- (electrólisis en el agua).

30. **IDENTIDAD.** Son los valores, normas, criterios que definen a un individuo, grupo u organización

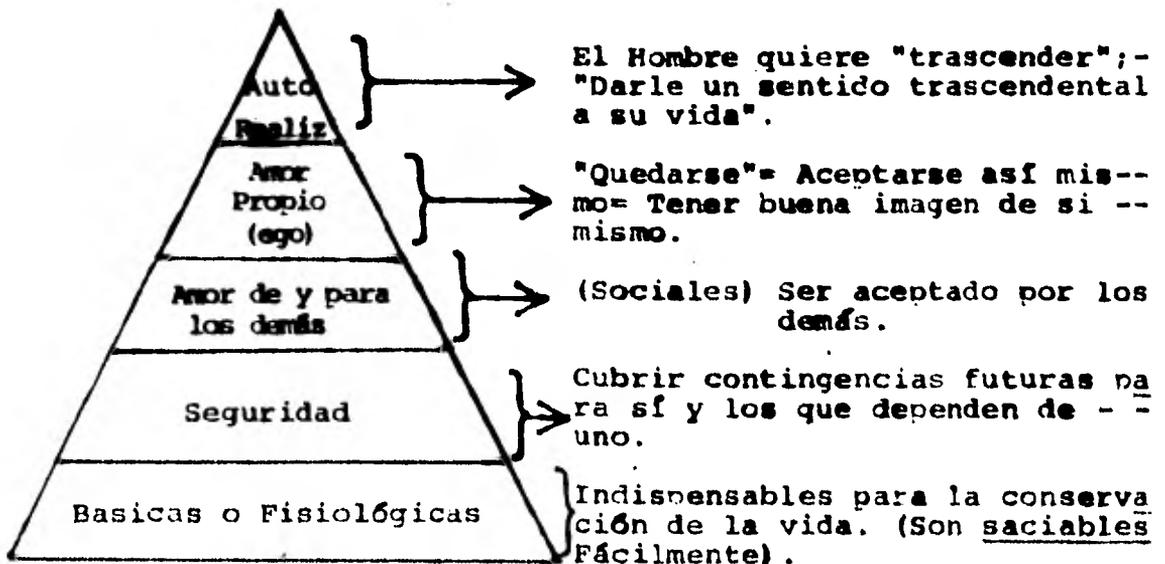
31. **INFLACION.** Creación de dinero no respaldado por reservas.

32. **NECESIDADES PERSONALES.** Se emplea para describir y aceptar la presencia de deseos individuales por parte de los integrantes de un grupo.

33. **OBJETIVOS PARTICULARES.** Puntos a llegar por cada persona (según la Pirámide de Abraham Maslow).

#### TEORIA DE MASLOW (1954)

El Doctor Abraham Maslow (1954) Postuló que el Hombre posee una escala de necesidades:



- Se han tomado las generalidades, haciendo a un lado las excepciones.
- La satisfacción de estas necesidades no se distinguen diáfnamamente, sino, se mezclan y confunden en complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad.
- Las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente: En los Diversos Individuos  
En las Diversas Edades.
- No siempre, ni todas las necesidades operan a nivel "Con- ciente" ; sino que en ocasiones funcionan a nivel inconciente (en Psicología Patológica, de importancia mayor cuando mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio).
- Un concepto básico para Maslow es el de "Prepotencia" (Esta blece jerarquía de modo que las necesidades superiores no motivan sino que hasta que las anteriores han sido satisfechas).
- Salvedad— no ha sido probado suficientemente a nivel científico.
- No presenta deficiencias operacionales de necesidades (=Mani- pulaciones para obtener necesidades).

34. PERCEPCION. Impresión que se forma alguien de las personas; la cual dirige las reacciones del perceptor e influye en sus comportamientos interpersonales. A veces la percepción de la gente está alterada o desviada por problemas psicológicos encaminan mal su percepción, y no palpan la verdadera-realidad.

35. PRINCIPIO DE PETER. Los hombres pueden llegar a su grado de incompetencia.

36. PRINCIPIO DEL OBJETIVO. Objetivo institucional. Final al que debe llegar dicha institución (lucro en la empresa-privada).

37. RAPORT. Es la introducción primera parte de la entrevista; sirve para poder entrevistar a una persona (para reclutamiento o cuestionario); se refiere al "Rompiendo del hielo"; es decir, dar confianza al entrevistado para eliminar la tensión y adentrarlo al tema a tratar.

38. RECESION. Fenómeno contrario a la inflación que se manifiesta por la falta de producción, la disminución en los salarios y la disminución del poder adquisitivo.

39. RELACIONES INTERGRUPALES. Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre personas.

40. RELLENO. Parte superflua que alarga una oración o un escrito. PREGUNTA DE.—. Sirve para alargar un cuestionario y relajar la tensión tanto de pensamiento como nerviosa del entrevistado.

41. STOCK. (voz inglesa. -Provisión). Cantidad de mercadería en depósitos o en los mercados de una plaza. (Ver gráfica de Stock Anexa).

## EXPLICACION Y CALCULO DE LA GRAFICA STOCK

Costo de Tenencia (H). Los costos que se originan de muchas fuentes se agrupan con el nombre de costo de tenencia. Por lo común se da un porcentaje o valor monetario al conjunto total para explicar todas las fuentes enlistadas a continuación. En general, los costos de tenencia permanecen fijos para una cierta capacidad del inventario y después varían con la cantidad adicional que se almacena.

1. Instalaciones de almacenamiento: Se necesitan edificios propios o rentados para almacenar el inventario. En el gasto se incluyen el costo anual equivalente de la inversión si las instalaciones son propias o la renta, si son alquiladas, la calefacción, la luz y los impuestos a la propiedad.

2. Manejo: En el costo de mover los artículos hacia, desde y dentro del almacenamiento se incluyen los gastos por daños, salarios y equipo.

3. Depreciación: El cambio en el valor de un artículo durante el almacenamiento lo provocan el deterioro, la mutilación y el robo que no están cubiertos por el seguro, y la obsolescencia.

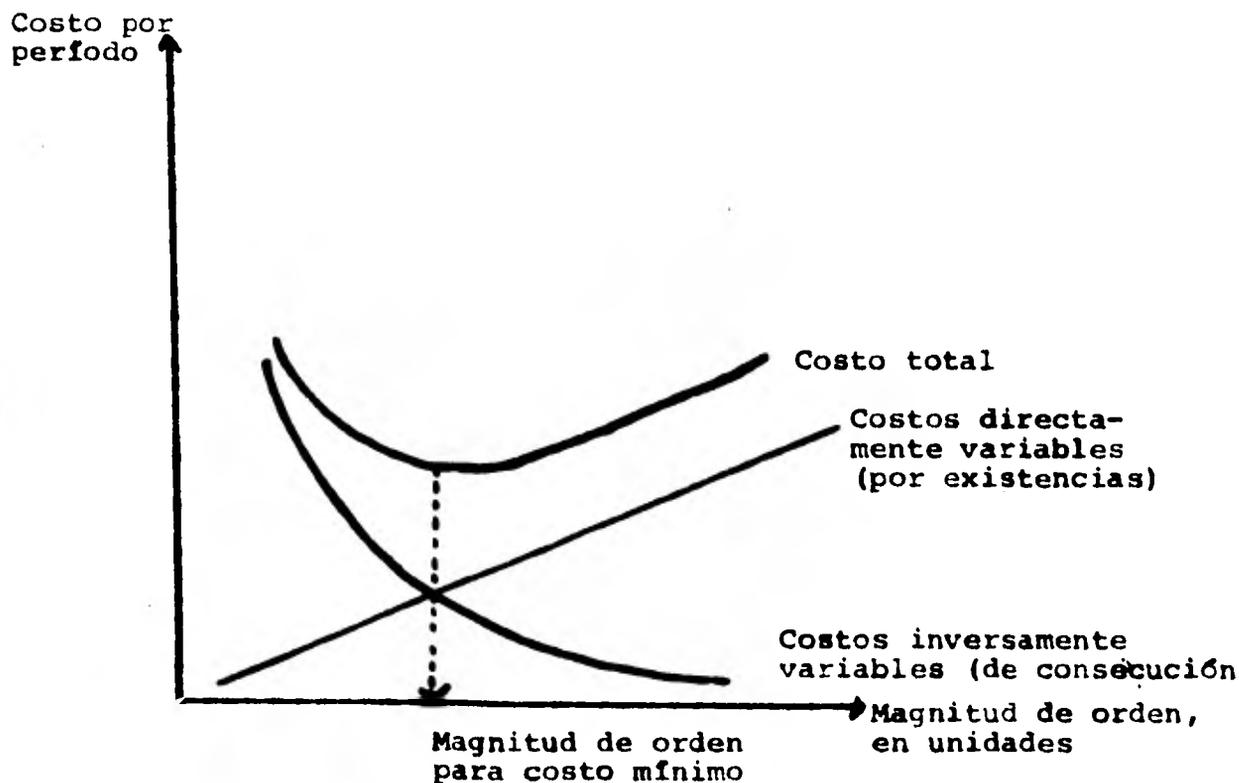
4. El seguro: Una política conservadora consiste en asegurar los artículos durante el almacenamiento. La protección se basa por lo común en el valor monetario promedio del inventario.

Costo de oportunidad. (OC). Se asocian dos tipos de costos con el agotamiento de las existencias cuando aún existe demanda del producto. El primero es el costo de las medidas de emergencia para apresurar una entrega urgente. Este costo se identifica fácilmente como una diferencia entre el costo usual de adquisición y el costo extra por el servicio urgente. El otro costo es el más difícil de establecer porque hay personas involucradas en él. Cuando los procedimientos de emergencia no pueden proporcionar el artículo deseado, el cliente queda insatisfecho. El único costo aparente es la pérdida de utilidad de la venta potencial al menudeo o la producción perdida. La reacción de un cliente insatisfecho en términos de negocios futuros es una estimación de costo de una naturaleza muy poco exacta.

Modelo de Inventarios que Suponen Certeza. Los análisis de los costos del inventario siguen dos patrones: Costos que varían directamente con la magnitud de una orden y costos que varían inversamente con la cantidad de la orden. Todos los costos que se han estudiado se ajustan a estas dos categorías. Los costos de tenencia y del capital aumentan conforme aumenta la magnitud de la orden debido a que pedidos grandes significan niveles más altos del inventario. Estos "costos por existencias" disminuyen si se ordenan cantidades más pequeñas significa que deben hacerse más pedidos. Si se hacen más pedidos, aumenta el costo anual por pedido. Como se permite que disminuyan los niveles del inventario más a menudo cuando se hacen más pedidos, existen más oportunidades de agotar las existencias y consecuentemente de aumentar los costos de oportunidad. El costo total del inventario es la suma de los costos de mantener el inventario y de la adqui

sición. En la gráfica S1 se muestran las relaciones de variación directa, variación inversa y los costos totales.

GRAFICA S1. RELACION COSTO-MAGNITUD DE LA ORDEN



Los modelos de inventarios considerados bajo una hipótesis de certeza se basan en primisas que simplifican en gran parte su estructura pero disminuyen su realidad. Las siguientes hipótesis y sus efectos son aplicables a todas las fórmulas de esta sección.

1. El número total de unidades necesarias para un año se conoce exactamente:

Demanda anual =  $D$  = Utilización anual de los artículos.

2. La demanda es constante. Se conoce el número exacto de artículos necesarios durante cualquier periodo cuando es constante la tasa de utilización.

3. Se reciben instantáneamente las órdenes. Esta condición no es tan absurda o restrictiva como parece al principio. Significa que una cantidad ordenada estará disponible cuando se espera; el corolario es que el adelanto temporal se conoce y es constante. Esta suposición elimina la posibilidad de los costos de oportunidad que se tienen si las órdenes se pueden recibir instantáneamente, nunca puede haber una demanda no satisfecha.

4. Los costos por hacer el pedido son los mismos, independientemente de la magnitud de la orden. De manera semejante, los costos de postura son constantes y la tasa con la cual se producen los artículos es conocida:

Tasa de Manufactura =  $M$  = Tasa anual a la cual se pueden producir los artículos.

5. El precio de compra o de producción no varían durante el periodo considerado. Sin embargo, el precio puede variar como una función de la cantidad del pedido.

6. Existe suficiente espacio, capacidad de manejo y dinero para permitir la adquisición de cualquier cantidad deseada. El límite máximo es ordenar solamente una vez al año:

Magnitud del lote = Número de artículos ordenados durante cada periodo de aprovisionamiento. (Q).

Entonces,  $D = Q$  Cuando todo el material necesario para las operaciones de un año se obtiene al mismo tiempo.

#### MAGNITUD ECONOMICA DEL LOTE.

La magnitud de una orden que minimiza el costo total del inventario se conoce como la magnitud económica del lote, EOQ. El patrón de utilización y de aprovisionamiento para la EOQ con base en la suposición dada se muestra en la Gráfica S2. Las líneas verticales indican la recepción inmediata de una orden de magnitud  $Q$ . Una tasa constante de utilización representada por las líneas inclinadas disminuye hasta cero el nivel del inventario durante el intervalo entre las órdenes,  $t$ . El número promedio de artículos en el almacenamiento es  $Q/2$ .

Las incógnitas en el patrón triangular son los máximos magnitud de la orden,  $Q$ , y las bases-tiempos entre las órdenes,  $t$ . Los costos de adquisición y del inventario están graficados en la Gráfica S1, como una función de  $Q$ . El costo anual de adquisición es el número de órdenes hechas por año multiplicadas por el

costo de cada orden:

$$\begin{aligned} \text{Costo anual de adquisición} &= O \frac{D}{Q} \\ &= \text{Costo por orden} \times \frac{\text{Número de unidades pedidas por año}}{\text{Número de unidades por orden}} \end{aligned}$$

- Suponiendo que el costo por manejo y el costo del capital se basan en el nivel promedio del inventario, se tiene:

$$\text{Costo anual por tener el inventario} = (H + iP) \frac{Q}{2}$$

total.

$$= (\text{Tenencia} + \text{Cargo de interés por unidad y por año}) \times \text{inventario promedio.}$$

Convinando estas expresiones, se obtiene la fórmula:

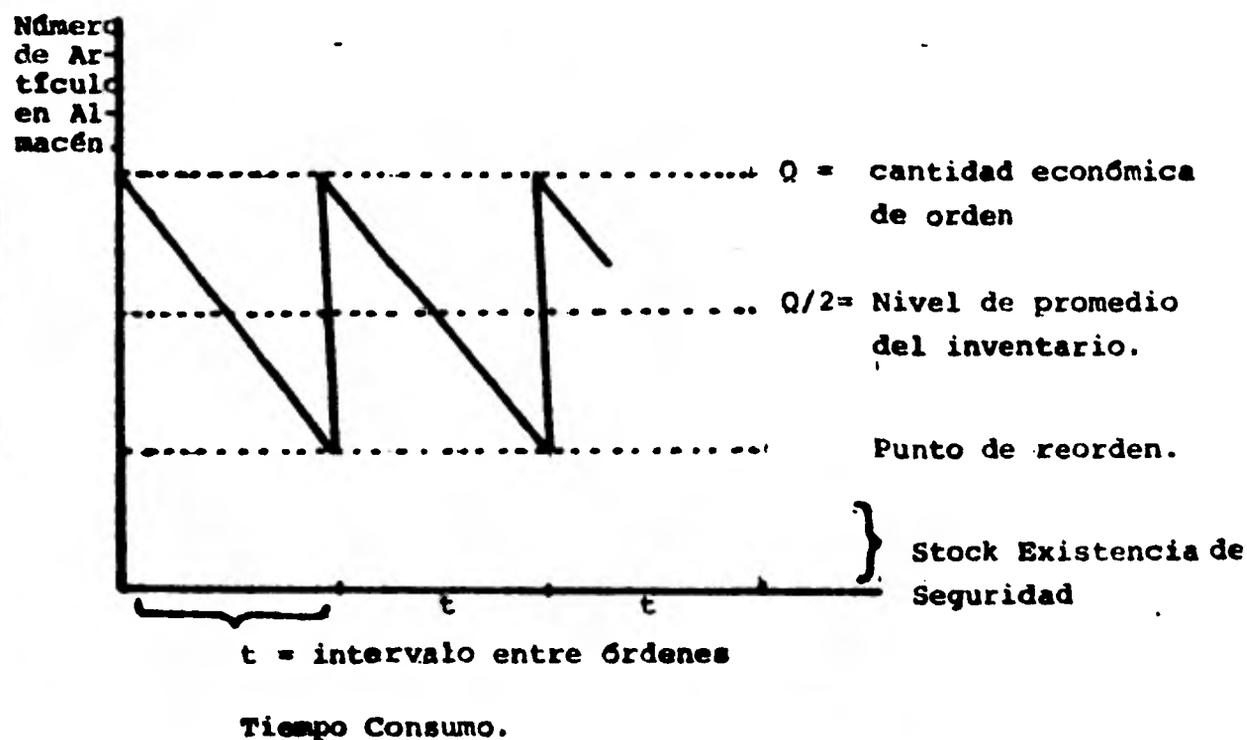
$$\text{Costo anual total} = O \frac{D}{Q} + (H + iP) \frac{Q}{2}$$

Recordando la forma de la curva del costo en la gráfica Si se sabe que la pendiente es cero en el punto mínimo; (El cual se debe recordar que es el punto Stock que no se toca; es el colchón o punto de reorden; es lo mínimo que se puede tener). En esta forma, una manera de determinar el valor de Q que minimiza el costo anual total es derivar la expresión con respecto a Q e igualar a cero la derivada:

$$\frac{d}{dQ} (\text{Costo anual total}) = - \frac{OD}{Q^2} + \frac{H + iP}{2} = 0$$

(Cuando los costos de tenencia se basan en el inventario máximo,  $2H$  reemplaza a  $H$  en la expresión para el costo del inventario.).

GRAFICA S2 PATRON DEL INVENTARIO PARA APROVISIONAMIENTO INSTANTANEO Y DEMANDA CONSTANTE. MANTENIMIENTO DE UN STOCK DE SEGURIDAD.



La fórmula EOQ con todos los costos por llevar el inventario reunidos en un término, fué desarrollada en 1915 por F.W. Harris:

$$Q = \sqrt{20Q H}$$

Entonces, resolviendo la ecuación para  $Q$ , se obtiene la fórmula EOQ:

$$Q = \sqrt{\frac{20D}{H + iP}}$$

El equilibrio marginal de los costos que varían directa e indirectamente para el inventario ocurre cuando los costos de adquisición son iguales a los costos por llevar el inventario. De esta igualdad:

$$\frac{OD}{Q} = \frac{(H + iP) Q}{2}$$

Se Obtiene:

$$\frac{Q^2}{2} = \frac{OD}{H + iP} \quad \text{y} \quad Q = \sqrt{\frac{2OD}{H + iP}}$$

Otras varias estadísticas se pueden calcular una vez que se conocen Q. El número de órdenes que se deben hacer en un año está dado por el cociente D/Q. Si se supone que existen 200 días laborables en un año, el número de días laborables entre las órdenes es:

$$\text{Intervalo de la orden} = t = \frac{200}{D/Q}$$

El costo completo por tener en existencia un artículo se calcula sumando el precio de compra para las existencias de un año al costo total anual del inventario:

Costo anual total por tener en existencias =

$$\frac{OD}{Q} + \frac{(H + iP) Q}{2} = PD.$$

Ejemplo. Cálculo de un lote económico de orden sin descuentos por la compra.

Para ejemplificar, se puede decir que cada año se compran - 80,000 recipientes de embarque. Son aplicables los costos siguientes:

P = \$ 0.40 Por Recipiente

O = \$80.00 Por Orden

H = \$ 0.10 Por Recipiente por Año

i = 15% Incluyendo un cargo por impuestos y seguro como-  
el interés

D = 80,000 Recipientes al Año

(Los costos de tenencia se basan más bien en el máximo que- en el nivel promedio del inventario). La fórmula EOQ toma enton- ces la forma:

$$Q = \frac{2OD}{2H + iP} = \frac{2 \times 80 \times 80,000}{(2 \times 0.10) + (0.15 \times 0.40)} = 49,230,769 = \underline{7016}$$

El número de órdenes que se hacen en un año es:

$$\frac{D}{Q} = \frac{80,000}{7016} = 11$$

Y el tiempo entre las órdenes, con base en 220 días labora- les por año es:

$$t = \frac{220}{11} = 20$$

El costo anual total por tener las existencias de los recipientes de embarque se convierte entonces en:

$$\frac{OD}{Q} + \frac{(2H + iP) Q}{2} + PD = \frac{(80) (80,000)}{7016}$$

$$+ \frac{(2H \times \$0.10 + 0.15 \times \$0.40) 7016}{2} + \$0.40 \times 80,000$$

Lo cual es:

$$\$ 912 + \$ 912 + \$ 32,000 = \$33,824.$$

(Nótese la igualdad entre los costos de adquisición y los costos por llevar el inventario).

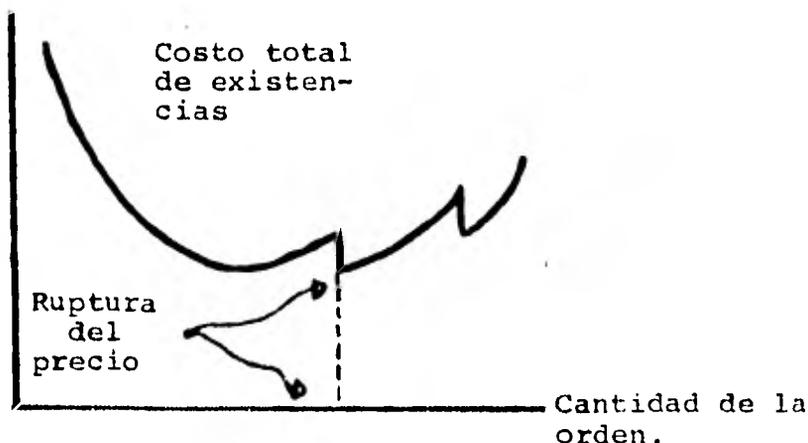
Descuentos por la cantidad comprada.

Con frecuencia los proveedores ofrecen descuentos en los precios para alentar las órdenes grandes. Entre los beneficios que el comprador obtiene al hacer pedidos más grandes están la reducción del precio unitario, menores costos de embarque y manejo y una disminución en los costos de las órdenes debido al menor de ellas. Estos beneficios tienen que compararse con el aumento incremental de los costos por llevar el inventario.

Conforme aumenta la magnitud de la orden más espacio se debe proporcionar para el almacenamiento; el costo de tenencia para el nivel más alto del inventario aumenta en forma correspondiente. Otra consideración pertinente, aunque difícil de cuantificar, es el riesgo de la obsolescencia o la depreciación funcio

nal. Los inventarios **más grandes** amplifican la pérdida que resultaría si los cambios del diseño o la demanda hicieran menos valiosa las existencias almacenadas.

Los descuentos por la cantidad se evalúan determinando primero el EOQ sin un descuento. Cuando  $Q$  es menor que la cantidad mínima para la cual se concede un descuento, se calcula el costo anual por tener las existencias para la cantidad mínima de orden. Este costo se compara entonces con el costo anual total por tener las existencias cuando  $Q$  es la cantidad de la orden. Si el precio con descuento produce un gasto anual menor, se repite el procedimiento empleando la cantidad mínima de la siguiente ruptura del precio. Se continúan las comparaciones hasta que se identifica la cantidad que produce el menor costo total anual por tener las existencias. Entonces los ahorros permitidos por los niveles más altos de las existencias se comparan con el riesgo de mantener estos niveles. El riesgo se calcula por medio de la estabilidad de la demanda pasada, el valor de reventa y las tendencias esperadas del mercado.



Ejemplo. Cálculo de la magnitud de la orden cuando se dispone de descuentos por la cantidad comprada.

Un proveedor del cual esta compañía podría obtener los recipientes de embarque ha ofrecido la siguiente lista para el descuento por la cantidad:

PRECIO	CANTIDAD
P1 = \$ 0.40 Por Recipiente	Todas las Ordenes hasta 999-
P2 = \$ 0.36 Por Recipiente	rec. Ordenes desde 10,000 --
P3 = \$ 0.35 Por Recipiente	hasta 19,999. Cualquier orden
	por más de 19,999 recipientes.

De acuerdo con el ejemplo anterior (sin descuento), se sabe que el costo total anual de las órdenes de 4000 recipientes es de \$ 33,824, Por lo tanto, la cantidad mínima de la orden dentro del grupo de 10,000 a 19,999 producirá el menor aumento en los costos por llevar el inventario, permitiendo aún la reducción -- del 10% en un precio en el costo de \$ 0.40 que se emplea para -- calcular  $Q = 7016$ . El costo de una orden de una magnitud de -- 10,000 recipientes es:

$$\frac{(\$ 80) (80,000)}{10,000} + \frac{(2 \times \$ 0.10 + (0.15 \times \$ 0.36) 10,000}{2} + \$0.36$$

X 80,000.

Lo cual es:

$$\$ 640 + \$ 1270 + \$ 28,800 = \$30,710$$

La ventaja ( $\$33,824 - \$30,710 = \$3114$ ) de aumentar la magnitud de la orden desde 7016 hasta 10,000 sugiere que debe investigarse la siguiente ruptura del precio. La magnitud mínima de la orden para el descuento adicional para P3 = \$ 0.33/recipiente es de 20,000:

Costo anual total por tener en existencia.

$$= \frac{(\$ 80) (80,000)}{20,000} + \frac{(2 \times \$ 0.10 + 0.15 \times \$ 0.35) 20,000}{2}$$

$$+ \$ 0.35 \times 80,000 = \$ 320 + \$ 2525 + \$28,00 = \$30,845.$$

Los costos por llevar el inventario para este incremento -- adicional eliminan la reducción en el precio de compra y los costos de adquisición. La preferencia de una orden de una magnitud de 10,000 recipientes debe recibir una comprobación final por -- parte de los departamentos de: Compras y Producción para asegurarse de que no se espera cambio alguno en las especificaciones del recipiente, y del departamento de Almacén para asegurarse de que las instalaciones del Almacén pueden manejar el nivel mayor del inventario sin un aumento en los cargos unitarios por llevar el inventario.

Lote económico de producción.

Las condiciones para el aprovisionamiento instantáneo de los suministros se modifican ligeramente cuando los suministros se -- manufacturan al recibir la orden, en vez de que se surtan de -- existencias de artículos ya manufacturados. La diferencia está -- en que los suministros se embarcan instantáneamente conforme se --

manufacturan. Esto significa que los artículos se utilizan durante el periodo de aprovisionamiento como se representa por las rectas inclinadas que se elevan desde cada punto de reordenamiento en la Gráfica S2.

El gasto principal de adquisición en el costo de preparación cuando una empresa produce sus propios suministros. El patrón del inventario en la Gráfica S3 muestra el principio de la producción en el momento en que se terminan los suministros disponibles. En la práctica, el punto de reordenamiento se establecería en algún nivel del inventario mayor que cero para notificar al Departamento de Producción que pronto serán necesarios los suministros. Este adelanto temporal debe permitir, suficiente margen para programar los procedimientos de preparación.

El periodo de aprovisionamiento,  $t'$ , es el tiempo requerido para producir el lote económico de producción. EPQ:

$$t' = \frac{Q}{M} = \frac{\text{Cantidad Ordenada}}{\text{Producción por día.}}$$

Cuando  $D$  y  $M$  se dan en tasas por día, el nivel del inventario aumenta cada día durante el periodo de aprovisionamiento en la cantidad  $M - D$ . La existencia que se tiene alcanza su máximo al final del periodo de aprovisionamiento cuando:

$$\begin{aligned} \text{Nivel máximo del inventario} &= (M - D) t' = (M - D) \frac{Q}{M} \\ &= \left(1 - \frac{D}{M}\right) Q \end{aligned}$$

Entonces:

$$\text{El Nivel Promedio del Inventario} = \left(1 - \frac{D}{M}\right) \frac{Q}{2}$$

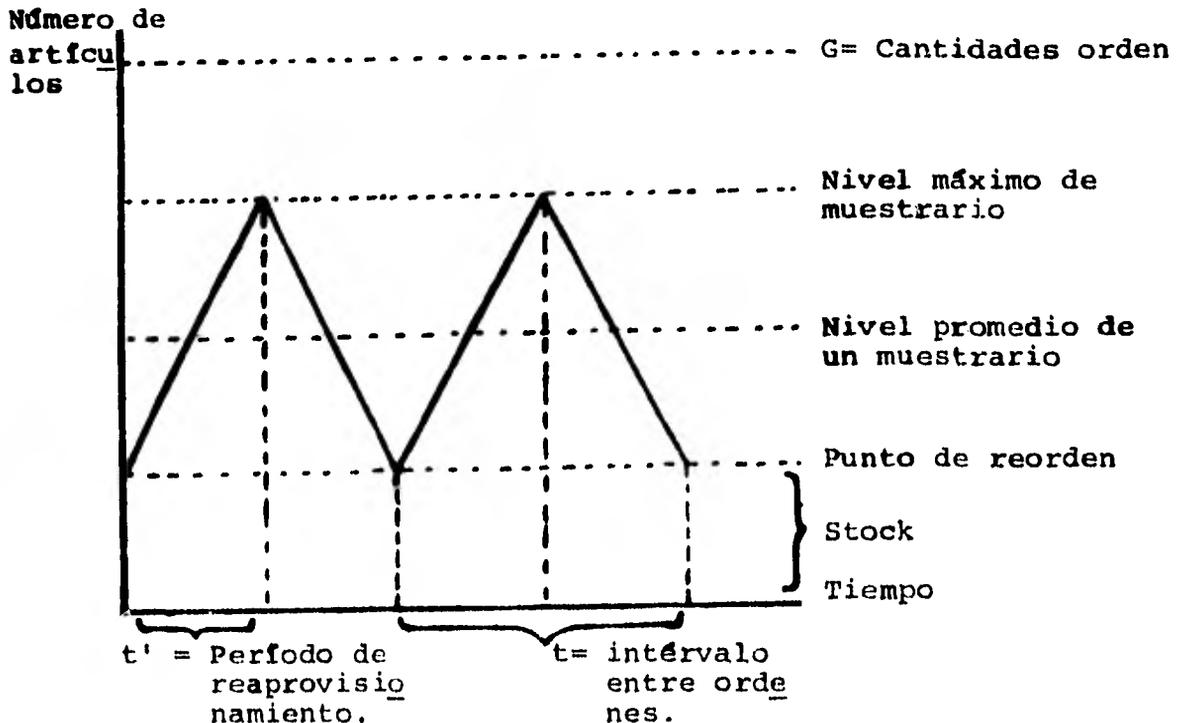
Lo cual hace que:

$$\text{El costo anual total de la EPQ} = \frac{OD}{Q} = \frac{(H + iP) (1 - D/M) Q}{2}$$

De donde O incluye los costos de postura y P es el costo de producción y conduce a:

$$Q = \sqrt{\frac{2OD}{(H + iP) (1 - D/M)}}$$

Gráfica S3 Patrón del Inventario para utilizarse durante un periodo de aprovisionamiento.



Ejemplo. Cálculo de una cantidad económica de producción.

Uno de los artículos que produce esta compañía tiene una demanda constante de 40,000 piezas por año. La tasa de producción de corridas anteriores ha promediado 2000 unidades por día. Los costos de preparación se estiman en \$ 350.00 por corrida de producción.

Un producto se vende por \$ 2.50, en un canal de menudeo en un canal al menudeo está valuada en \$ 0.90 cuando sale de la línea de producción. Los costos completos de acarreo para que los artículos de la producción lleguen a su destino se establecen en un 20% del costo de producción y se basan en el nivel promedio del inventario. A partir de estas cifras para el costo, la cantidad económica de producción se calcula como:

$$Q = \sqrt{\frac{20D}{iP(1 - D/M)}} = \sqrt{\frac{2 \times \$350 \times 40,000}{(0.20 \times \$0.90)(1 - 40,000/400,000)}}$$

$$= \sqrt{172,840,000} = 13.146$$

Donde:

$$M = \frac{2000 \text{ artículos}}{\text{día}} \times \frac{200 \text{ días}}{\text{año}} = \frac{400,00 \text{ artículos}}{\text{año}}$$

Empleando el valor calculado de  $Q$ . La producción puede anticipar:

$$\text{Número de corridas de producción por año} = \frac{D}{Q} = \frac{40,000}{13,146} = 3$$

$$\text{Duración de las corridas de producción. } t' = \frac{Q}{M} = \frac{13,146}{2000} = 6.6 \text{ días}$$

Y el almacén puede esperar:

$$\begin{aligned} \text{Un nivel máximo de inventario} &= \left(1 - \frac{D}{M}\right) Q = (1 - 0.1) (13,146) \\ &= 11,831 \end{aligned}$$

**EXPLICACIONES DE LAS SIMBOLOGIAS UTILIZADAS EN ESTE ESTUDIO.**

En el Manual de Procedimiento e Instructivo de Llenado de Formas se manejan muchos formatos; los cuales se catalogaron de una manera personal.

Los Formatos, tienen al principio cualquiera de las tres letras "A", "B" o "C" que significa el Almacén en que se explican o incurrén; el número arabigo siguiente son para clasificarlos sucesivamente y poder manejarlos de una manera más rápida.

Los Flujos en el Manual de Procedimientos, están compuestos de las letras "A", "B" o "C" que significa que estos flujos están o incurrén en el Almacén correspondiente; el número romano a continuación es para clasificarlos y poder manejarlos de una manera abreviada y rápida.

Todos los flujos y formatos están detallados en el índice, al principio de éste trabajo.

En las hojas de recolección de datos de los procedimientos se tienen unos simbolos para determinar las actividades en forma sintetizada. Dichos simbolos se explican a continuación.

OPERACION = o = 

TRANSPORTE = T = 

INSPECCION = I = 

DEMORA = D = 

ALMACEN = A = 

DECISION = 

A veces si abrevian los Almacenes cuyos significados se citan a continuación.

**Al A. = Almacén A = Almacén General.**

- De Partes Terminadas Nacionales.
- De Partes Terminadas De Inportación.
- De Materias Primas Nacionales.
- De Materias Primas De Importación.
- De Mantenimiento.
- De Solventes
- De Material De Consumo De Origen Nacional.
- De Material De Consumo De Origen De Importación.

**Al B. = Almacén B = Almacén de Ensamble.**

- De Partes Terminadas De Origen Nacional.
- De Partes Terminadas De Origen De Importación.

**Al C. = Almacén C = Almacén de Relojes Terminados.**

- De Pared.
- De Mesa.
- Despertadores.

## BIBLIOGRAFIA

- LIBROS: - ADEMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 1979.  
Arias Galicia Fernando  
(Coordinador)  
Editorial Trillas.
- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION. 1982.  
Lic. Baena Paz Guillermina.  
Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION. 1979.  
Barvaresco de Prieto Aura M.  
Editorial Southwestern.
- EL NUEVO GRID GERENCIAL. 1980.  
Blake Robert R.  
Mouton Jane S.  
Editorial Diana.
- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 1981.  
Fernández Arena Jorge Antonio.  
Editorial Diana.
- HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA 1977.  
INTEGRAL.  
Flores de Gortari Sergio.  
Orozco Gutiérrez Emiliano.  
Editorial Trillas.

- EL ANALISIS DE PUESTOS. 1982.  
 Agustín Reyes Ponce.  
 Editorial Limusa.
- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA AMINISTRATIVA 1981.  
 C.P. y L.A. Rubio Ragazzoni Victor M.  
 L.A. Hernández Fuentes Jorge.  
 Editorial P.A.C.
- NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA. 1978.  
 Trueba Urbina Alberto.  
 Trueba Barrera Jorge.  
 Editorial Porrúa, S.A.
- TESIS: - LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS COMO ELEMENTOS DE CONTROL EN LA - - AUDITORIA ADMINISTRATIVA.  
 L.A. Barón Viveros Lilia.  
 U.N.A.M.
- FOLLETOS - MANUAL PARA USO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANAS 1982.  
 INDUSTRIAS.  
 FOGAIN.  
 (Folleto para la determinación de pequeña, mediana y grande empresa, según el monto de capital Social).
- CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO 1982.  
 EN ADMINISTRACION  
 Colegio de Licenciados en Administración.  
 CONLA
- Revista expansión número 355.

- YO ESTOY BIEN TU ESTAS BIEN. 1981.  
Dr. Thomas A. Arris.  
Editorial Grigalbo.
  
- AUDITORIA AMINISTRATIVA. 1981.  
William P. Leonard.  
Editorial Diana. 1977.
  
- INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO.  
Oficina Internacional del Trabajo.  
(OIT).  
Ginebra, Suiza.
  
- METODOLOGIAS Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION 1976.  
DE LAS CIENCIAS SOCIALES.  
Pardinas Felipe.  
Editorial Siglo XXI.
  
- EL PRINCIPIO DE PETER.  
Dr. Peter Laurence J.  
Hull Ramond.  
Editores-Plaza and Janes, S.A.
  
- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET. 1968.  
(En 8 Tomos)  
Editorial Argentina Aristóteles Quillet, S.A.  
S.A.  
Grolier Internacional. Inc. New York.
  
- SISTEMAS DE PRODUCCION, PLANEACION,  
ANALISIS Y CONTROL.  
Riggs James L.  
Editorial Limusa.

- APUNTES: - CATEDRAS IMPARTIDAS EN LA MATERIA DE 1980.  
ADMINISTRACION DE LA DISTRIBUCION por la  
L.A. Laura Fischer.
- CATEDRAS IMPARTIDAS EN LA MATERIA DE 1980.  
TECNICAS DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL  
por el L.A. Mario Hernández Juárez.
- CATEDRAS IMPARTIDAS EN LA MATERIA DE 1982.  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL por el  
Lic. Juan José López Gasca.