

46
2/20/11



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TRIDIMENSIONAL, UN NUEVO
ENFOQUE APLICADO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ENVASES
DE PLASTICO**

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

ENRIQUE BUSTO SORIA

MARIA DE LOURDES GONZALEZ CERVANTES

ROSA ALEJANDRA MORENO Y GUTIERREZ

MARIA DEL CARMEN TORRES DE LA TORRE

Director del Seminario: L.A. LILIA OLGA VARELA DE L.



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N T R O D U C C I O N

A través de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional surgió la inquietud de emplear dichos conocimientos en situaciones reales y despertó el interés de poder brindar los beneficios que ofrece la administración a cualquier organismo social que lo requiera.

Quizás uno de los mayores beneficios que puede brindar la administración es la auditoría administrativa, cuyo objetivo consiste en examinar a la organización y señalar errores, además de proporcionar las guías de acción necesarias para corregirlos.

Las deficiencias se presentan en todo tipo de empresas, pero sobre todo en aquellas en que el crecimiento, complejidad y diversidad de las operaciones ha sobrepasado las metas establecidas en la planeación.

Nuestra investigación se realizó en una empresa de esta naturaleza, es decir, donde los resultados alcanzados en el desarrollo de las operaciones fueron superiores a los que se tenían definidos, razón por la cual se vieron afectados muchos aspectos de organización que no contaban con bases sólidas y flexibles que ayuden a su continuo crecimiento y desarrollo.

Uno de los mayores problemas que llega a presentarse en este tipo de empresas, es que no se corrigen las deficiencias a tiempo, por apatía o por desconocimiento de los dirigentes de éstas, por emplear instrumentos que demuestren las deficiencias resultantes de una planeación errónea, que en consecuencia lleva a la ejecución de acciones que impiden la flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes.

II

Una de las finalidades que nos planteamos al iniciar el presente estudio fue el evitar hacer una réplica o recopilación de varios libros como suele suceder en otras investigaciones, - en donde se encuentra solamente la forma de pensar de los estudiosos de la administración, con relación a un tema específico; por tal motivo y sin perder de vista ninguno de los conceptos - por ellos manejado, hemos intentado plasmar en este escrito, -- una idea que aporte una pequeña innovación al cúmulo de conocimientos administrativos.

El objeto de la presente investigación es probar un método que permita darle a la auditoría administrativa un carácter más objetivo que lleve a diagnósticos precisos y realistas de la situación prevaleciente en los organismos donde se aplique. La característica principal de este método, consiste en estudiar a la organización considerando tres aspectos fundamentales, que en conjunto darán una visión general de la empresa.

Los elementos que justifican la metodología del enfoque tridimensional constituyen el estudio de la estructura, desde el punto de vista de los niveles que la integran, las áreas funcionales que la conforman y los sistemas que le dan vida y funcionamiento a la organización.

Para tal efecto se ha estructurado este estudio en ocho partes fundamentales que permitan presentar en forma clara el contenido de la investigación.

En la primera parte se establecen algunos aspectos generales que fundamentan en forma teórica la auditoría administrativa.

En el primer capítulo se analiza el marco teórico de la auditoría administrativa, que comprende la definición y metodología de la auditoría de diversos autores de la administración,

III

así como la presentación del caso práctico que nos ocupa, mencionado, entre otros, la justificación de la metodología utilizada.

En el capítulo número dos, iniciamos con el caso práctico de Auditoría Administrativa Tridimensional aplicado a una empresa productora de envases de plástico, donde se presenta la esencia de nuestra investigación; asimismo se presenta la sensibilización del personal de la empresa auditada, el cuestionario piloto y cuestionario corregido.

Posteriormente, en el capítulo tres presentamos la tabulación y comentarios del cuestionario general, mismos que nos dieron la pauta para elegir el área a investigar y que nos permitiera aplicar la metodología de la auditoría administrativa Tridimensional.

En el siguiente capítulo se mencionan los elementos que conforman la metodología de la auditoría administrativa tridimensional, así como la fundamentación de los niveles, funciones y sistemas en el área estudiada, presentando los diferentes procedimientos que fueron analizados a través de este método en el desarrollo de la auditoría.

Subsiguientemente se presenta un diagrama del área de trabajo, así como su examen tridimensional, para concluir este capítulo con la guía de evaluación de la auditoría administrativa tridimensional.

Finalmente se expone el informe del auditor, así como las propuestas para la creación del puesto de mensajero y capturista; se prosigue de éste modo, a la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Finalmente se presenta el apartado correspondiente al -

IV

glosario de términos y a las referencias bibliográficas a las -
cuales se acudieron para sustentar la investigación.

El contenido de la presente investigación se encuentra
lleno de experiencias, conocimientos, curiosidades, descubri- -
mientos, pero lo más importante, es que logró despertar en noso
tros el gusto por la superación en el campo del conocimiento.

Se presenta, pues éste, abierto a la polémica.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	I
INDICE.	V
BREVE ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	X
ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	XIII
CLASIFICACION DE LA AUDITORIA.	XVII
ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	XXI
FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	XXIII
CAPITULO I. MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	1
I.1 Introducci3n.	2
I.1.1 William P. Leonard.	3
I.1.2 An3lisis Factorial del Banco de M3xico.	4
I.1.3 Instituto Americano de Administraci3n.	5
I.1.4 Alfonso Mej3a Fern3ndez.	6
I.1.5 Manuel D' Azaola.	7
I.1.6 Roberto Mac3as Pineda.	8
I.1.7 Jos3 Antonio Fern3ndez Arena.	9
I.1.8 Jorge Alvarez Anguiano.	10
I.1.9 Victor Manuel Rubio Ragazzoni.	11
I.1.10 Patricia Diez de Bonilla.	12
I.2 Caso Pr3ctico de Auditor3a Administrativa Tridimensio- nal Aplicado a una Industria Productora de Art3culos - de Pl3stico.	13
I.2.1 Investigaci3n Preeliminar en Bibliotecas.	14
I.2.2 Justificaci3n de la Metodolog3a Utilizada.	15
I.2.2.1 Planteamiento.	16
I.2.2.2 Objetivos.	17
I.2.3 Metodolog3a de la Auditoria Administrativa Tri- dimensional.	18
CUADRO: Metodolog3a de la Auditoria Administra- tiva Tridimensional.	19
I.2.4 Niveles o Grados.	25
I.2.5 Funciones.	32
I.2.6 Sistemas.	43
I.2.7 Antecedentes Hist3ricos de la Organizaci3n.	66

	PAG.
I.2.8 Justificación del Area Estudiada.	68
I.2.9 Hipótesis de la Investigación.	70
CAPITULO II. INVESTIGACION DE CAMPO.	71
II.1 Sensibilización del Personal.	72
II.2 Cuestionario Piloto Dirigido a Empleados del Area Estu diada.	74
II.3 Cuestionario Corregido, Objetivo de cada pregunta y Ra zones que se tuvieron para cambiar algunas preguntas..	79
II.4 Cuestionario General.	102
CAPITULO III. TABULACION Y COMENTARIOS DEL CUESTIONARIO GE NERAL.	109
III.1 Determinación del Area a Auditar.	171
CAPITULO IV. EXAMEN TRIDIMENSIONAL DEL AREA AUDITADA. . .	173
IV.1 Nota Aclaratoria.	174
CUADROS: Organigramas Actuales.	175
IV.2 Examen de Niveles.	178
IV.3 Examen de Funciones.	185
IV.4 Examen de Sistemas.	213
IV.4.1 Introducción.	213
IV.4.2 Simbología.	214
IV.4.3 Hojas de Trabajo para Análisis del Proceso, -- Diagrama de Flujo y Examen del Método.	224
- Vale de Consumo I.	225
Diagrama de Flujo.	229
Examen del Método.	230
- Vale de Devolución II.	233
Diagrama de Flujo.	237
Examen del Método.	238
- Vale del Préstamo por Herramienta III.	241
Diagrama de Flujo.	244
Examen del Método.	245
- Solicitud de Compra por Personal de la Empresa IVA..	248
Diagrama de Flujo.	255
Examen del Método.	256
- Solicitud de Compra por Máximos y Mínimos IVB. . . .	259
Diagrama de Flujo.	263
Examen del Método.	264

VII

	PAG.
- Requisición de Compra V.	267
Diagrama de Flujo.	274
Examen del Método.	275
- Informe de Entrada VI.	278
Diagrama de Flujo.	285
Examen del Método.	286
- Control de Mercancías en Tránsito VII.	289
Diagrama de Flujo.	295
Examen del Método.	296
- Identificación de Material VIII.	299
Diagrama de Flujo.	301
Examen del Método.	302
- Registro de Existencias de Vales de Consumo y Devolu- ción IXA.	305
Diagrama de Flujo.	307
- Registro de Existencias de Informes de Entrada IXB..	308
Diagrama de Flujo.	311
Examen del Método.	312
- Reporte Diario de Material Recibido a Proveedores X.	315
Diagrama de Flujo.	319
Examen del Método.	320
- Reporte Diario de Recepciones Definitivas XI.	323
Diagrama de Flujo.	326
Examen del Método.	327
- Reporte Mensual TAC XII (Activación Telefónica de -- Compra).	330
Diagrama de Flujo.	333
Examen del Método.	334
- Reporte Diario de Documentos XIII.	337
Diagrama de Flujo.	339
Examen del Método.	340
- Remisión XIV.	343
Diagrama de Flujo.	348
Examen del Método.	349
- Relación de Críticos Diarios XV.	352
Diagrama de Flujo.	355
Examen del Método.	356
- Inventario Físico Anual XVI.	359
Diagrama de Flujo.	363
Examen del Método.	364

VIII

	PAG.
- Inventario Rotativo XVII.	367
Diagrama de Flujo.	369
Examen del Método.	370
IV.4.4 Area de Trabajo Actual.	373
Descripción del Area de Trabajo.	374
CUADRO: Area de Trabajo Actual.	375
Examen del Area de Trabajo.	376
CAPITULO V. EVALUACION DEL AREA AUDITADA.	380
V.1 Introducción: Guía de Evaluación de la Auditoría Ad-	
ministrativa Tridimensional.	381
V.2 Niveles.	384
V.3 Funciones.	388
V.4 Sistemas.	392
V.5 Evaluación del Area Auditada.	397
V.6 Concentración de Totales.	400
INFORME DEL AUDITOR.	401
Introducción: Elemento Analizado, Efectos que causa,-	
Sugerencias y Recomendaciones.	402
A.- Propuesta para la creación de los puestos de Mensajero	
y Capturista.	446
Descripción del Puesto Propuesto	
- Mensajero.	447
- Capturista.	449
B.- Organigrama Propuesto.	451
CUADRO: Organigrama Propuesto.	452
C.- Procedimientos Propuestos: Vale de Préstamo por Herra	
mienta.	453
Identificación.	454
Distribución de la Forma.	454
Instructivo de Elaboración.	455
Hoja de Trabajo para Análisis del Proceso.	458
Diagrama de Flujo.	464
D.- Propuesta para la Distribución Física del Almacen de -	
Refacciones.	465
Descripción del Area de Trabajo.	466
CUADRO: Área de Trabajo Propuesto.	467

	PAG.
E.- Aceptación o Rechazo de la Hipótesis.	468
GROSARIO DE TERMINOS.	470
BIBLIOGRAFIA.	480

BREVE ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Quizá no exista área más importante de la actividad humana que el administrar, ya que la función básica de todos los administradores, a cualquier nivel y en cualquier clase de empresa, es lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos, con la mínima cantidad de insumos de tiempo, materiales y esfuerzo o bien que, con los recursos disponibles se aproximen lo más posible, al objetivo o meta deseada, se hace entonces, necesario la aplicación de la ciencia administrativa, - la utilización del proceso administrativo y sus técnicas de control.

El control es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de lo que se realiza se ajusta a los planes. De este modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra dónde existen desviaciones negativas y al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones contribuye y asegura el cumplimiento de los planes. Llevar a cabo la acción necesaria para que los hechos se ajusten a los planes, significa localizar las personas que sean responsables por las desviaciones negativas con respecto a la acción planeada, y entonces fijar y realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. De este modo, las cosas se controlan evaluando la ejecución de lo planeado. Aunque el control varía entre los administradores, - todos ellos, cualquiera que sea su nivel, tienen responsabilidad por la ejecución de los planes, y el control es por lo tanto una función administrativa esencial a cualquier nivel.

Una herramienta efectiva del control Administrativo es la auditoría administrativa, que tiene por objeto la comproba-

ción, verificación y evaluación de los planes y objetivos, estructuras organizativas, políticas, sistemas, procedimientos, métodos de control, recursos humanos y físicos, normas de desempeño, así como la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución, que permita el perfeccionamiento, incrementando la eficiencia y el control.

A continuación se presentan los factores del proceso administrativo detallados bajo el punto de vista del L.A.E. José-Antonio Fernández Arenas, observándose que todos los estudiosos de la ciencia administrativa han coincidido en el control, el cual cierra el proceso administrativo en una organización.

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTORES	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1906	PREVISION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C.DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
KOONTZ Y O'DONNEL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN F MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R.TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LOUIS A.ALLEN	1959	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
DALTON McFARLAN	1959	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
AGUSTIN REYES P.	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION Y EJECUCION	CONTROL
ANTONIO FERNAN- DEZ A.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION			CONTROL

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las Auditorías Administrativas son el último giro en la evolución del concepto de Auditorías; desde los días de los faraones hasta la fecha. A lo largo de los años, y respondiendo a diferentes necesidades sociales, se desarrollaron auditorías-financieras, internas y operacionales.

El concepto de auditorías surgió inicialmente de la necesidad de información para ayudar a la toma de decisiones. En las cortes reales de Egipto de hace cinco mil años, los auditores reportaban el costo neto de las cosechas al faraón para que los impuestos pudiesen ser recaudados.

En los siglos XII y XIII la naturaleza de las transacciones privadas empezaron a cambiar a medida que los comerciantes individuales ingresaron en empresas conjuntas y decidieron formar sociedades. Estas nuevas relaciones originaron la necesidad de contar con mejores controles financieros y administrativos.

La Revolución Industrial marcó una completa transición de sistemas, tradiciones y convencionalismos, lo cual también -- provocó cambios administrativos en todos los ordenes del desarrollo humano.

Lo anterior tiene por objeto señalar que desde el principio de la existencia, el hombre empezó a usar y manejar las cosas, y más tarde a delegar funciones a otras personas para lograr sus fines particulares, o bien colectivos o comunes; tuvo la necesidad de comprobar o verificar que a quienes ordenaba -- una labor la efectuarán tal cual él la había concebido. Es decir tuvo la necesidad de controlar.

En un principio es lógico suponer que por ser estas operaciones sencillas, la simple observación era suficiente para controlar, siendo sus medidas de control puramente subjetivas. Sin embargo, a medida que las operaciones fueron aumentando en complejidad fué necesario utilizar otros medios de control. La persona que ordenaba una labor no podía observar todas y cada una de ellas, naciendo así la necesidad de establecer normas objetivas de control.

No solamente hay que pensar en la complejidad de las operaciones sino también en el número de personas a quienes se les encomendaban, lo cual también requiere modificar los primitivos controles a base de simple observación. Lo anterior no quiere decir que debemos menospreciar la observación personal, sino -- que los controles aumentaron en relación directa a la complejidad de las operaciones y número de personas que intervienen en cada una. Es importante señalar lo anterior porque, debido a la complejidad de las operaciones y número de personas, nace la auditoría administrativa.

La Auditoría Administrativa, como disciplina tuvo sus orígenes después de la segunda guerra mundial, surgiendo como consecuencia de la necesidad de estudiar y verificar los métodos, sistemas y procedimientos de la empresa. Durante mucho tiempo la Auditoría estuvo asociada con la contabilidad, de la cual se llegó a creer que formaba parte. La finalidad de dicha función era, en términos generales, de una revisión que solía encomendarse a auditores ajenos a la empresa para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores. Al crecer las empresas, la administración se hizo más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y control internos, debido a una más extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios; haciendo más delicada la toma de decisiones. Tales circunstancias exigen una observación cuidadosa, una esmerada comprobación y un estudio minucioso en

áreas situadas más allá del alcance de las auditorías de épocas pasadas.

Como se mencionó anteriormente; a la auditoría administrativa se le había considerado por mucho tiempo como parte de la Auditoría financiera, pero las auditorías financieras no tienen la intención, ni pueden, cubrir las estrategias de los negocios, estructura organizacional, procesos básicos de administración, posición competitiva en el mercado, todo lo cual debe ser preocupación fundamental de los consejos de administración y de la alta gerencia; la confusión que existía entre auditoría financiera y auditoría administrativa se debió básicamente a la falta de precisar con exactitud cual debería de ser el campo de acción, de ambas; actualmente siguen caminos diferentes pero la información tanto de la auditoría financiera como de la auditoría administrativa, son básicas para la toma de decisiones en las empresas.

Ultimamente la auditoría administrativa ha empezado a ser reconocida como una alternativa viable, de ganar seguridad para las compañías, y sus accionistas, proteger a las personas, activos y por último, la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano, proponiendo alternativas de solución. El ámbito de la auditoría administrativa comprende todas las funciones y sistemas, estrategias corporativas, objetivos del negocio y los ambientes interno y externo.

Los primeros antecedentes escritos de la auditoría administrativa parecen provenir del instituto de auditores internos norteamericano; una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de Arthur H. Kent, de la Standard Oil Company of California aparecido en 1948 sobre auditoría de operaciones, citados en el conocido libro de Bradford Cadmus, Operational Auditing Handbook de 1964.

Un conocido antecedente de la auditoría administrativa en México es el libro Guía para Estudios de Economía Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por el departamento de investigaciones industriales del Banco de México, S.A.

CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

En atención a los objetivos que persigue la auditoría y a la naturaleza propia de sus actividades, el examen que se realice, deberá ser generalmente posterior a la ejecución de las operaciones o situaciones. Asimismo, la auditoría nunca deberá intervenir en la ejecución de las labores operativas o trámites administrativos; esto no significa que los sistemas operativos no cuenten con los mecanismos y verificación y autocontrol necesarios, ya que éstos son la base de un efectivo sistema de control interno. Lo que se quiere dejar asentado es que los mecanismos de autocontrol nunca deberán ser desarrollados por el personal de auditoría.

Atendiendo a esto, podemos entonces clasificar a la auditoría de la siguiente manera:

1.- Auditoría Interna y Externa.

- Auditoría Interna:

Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento de control interno, que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre el resultado de su gestión, y propiciando en su caso, la adopción de las medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficiencia en el logro de las metas y objetivos asignados.

- Auditoría Externa:

Es la auditoría practicada por profesionales independientes a la entidad, con objeto de emitir un juicio sobre la -

situación que guarda el área auditada. Este tipo de revisión ha sido orientada a la emisión de un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros, sobre todo, pero incluye también la revisión de otras funciones de las entidades auditadas.

2.- Se han expresado diversos criterios y acepciones para denominar a las revisiones específicas que se hacen de las operaciones manejando términos como auditoría administrativa, financiera, operacional, etc.; por lo que es necesario establecer una convención de los términos que se manejan y lo que debe entenderse por cada uno de ellos de acuerdo al tipo de auditoría. Los más importantes son:

a). Auditoría Administrativa:

Es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (William P. Leonard).

b). Auditoría Financiera:

Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil. En el caso de la auditoría externa financiera, el Contador Público deberá emitir un dictamen. (Manual de Auditoría - Gubernamental SPP, 1980).

c). Auditoría Operacional:

Este tipo de auditoría comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información. (Manual de Auditoría Gubernamental SPP, -- 1980).

La auditoría puede clasificarse también por su contexto y por su aplicación respectivamente, de la manera siguiente:

3.- Auditoría Integral y Auditoría Parcial.

- Auditoría Integral:

Cuando en una sola revisión concurren los tres tipos de auditoría (administrativa, financiera, operacional), se le denominará auditoría integral.

- Auditoría Parcial:

Será aquella en la que no se practiquen todos los tipos de auditoría mencionados.

4.- Las auditorías podrán realizarse a diferentes niveles, en atención al objetivo u objetivos que persigan en la revisión, pudiendo practicarse auditorías a: Unidades, Programas y Actividades.

a). Auditoría a Unidades:

Se entenderá por unidad aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la entidad.

Las unidades, atendiendo al tipo de actividades que realizan se clasifican en:

Unidades Sustantivas. Aquellas que realizan funciones tendientes a lograr en forma específica los objetivos para los cuales fué creada la entidad.

Unidades de Apoyo Administrativo. Aquellas que realizan funciones de tipo administrativo en apoyo del logro de los objetivos de las unidades sustantivas.

Las unidades podrán ser una dirección general, una gerencia de área, un departamento, etc. En el caso de que las unidades tengan asignadas dos o más programas, el alcance de la revisión comprenderá la totalidad de los programas bajo la responsabilidad de la unidad auditada.

b). Auditoría a Programas:

Comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias unidades.

c). Auditoría a Actividades:

El alcance que comprende este nivel de auditoría está circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objetivo específico a examinar y que sean diferentes a unidades o programas; por ejemplo: en el sistema de compras intervienen varios departamentos, que en determinados aspectos tienen ingerencia con la adquisición de materiales necesarios (departamento de compras, almacenes, departamento de contabilidad, etc.).

ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La magnitud, complejidad y diversidad de las actividades de un organismo social han sido un reto a la capacidad y alcance que tradicionalmente ha tenido la auditoría administrativa - para aportar elementos de juicio que permitan tener un conocimiento de la situación que guardan dichas entidades, por lo tanto ha sido necesario examinar y fortalecer los instrumentos, mecanismos, medios y recursos técnicos disponibles para la aplicación de esta disciplina.

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

El alcance de auditoría administrativa debe comprender - los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, tales como planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de operación y recursos materiales y humanos.

Un aspecto importante que nunca debe pasarse por alto - es asegurarse del perfecto entendimiento con la dirección en - cuanto a los límites de los trabajos que se realicen, así como - el personal que intervendrá en esta revisión. En la mayoría de - las veces, la labor del personal de auditoría consistirá en llevar a cabo una revisión, informar de las deficiencias o irregu-

laridades detectadas y presentar sugerencias para eliminar las - deficiencias.

La responsabilidad de realizar cambios para alcanzar --- una mejoría en los métodos de operación suele encomendarse a - personas ajenas al departamento de auditoría; sin embargo, suele suceder que en ciertos casos la empresa dé la responsabilidad de efectuar las modificaciones correspondientes al personal de audi toría. Esto dependerá sobre todo, de las características particulares de cada entidad.

FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa es una técnica de control - relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y -- los controles internos, tiene como objetivo primordial descubrir deficiencias o irregularidades en algunas partes de la empresa, apuntando sus probables soluciones. Ayuda a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. La Auditoría Administrativa promueve la pronta acción correctiva debido a que -- ayuda a la gerencia a detectar las señales de peligro que presagien problemas en el futuro.

La Auditoría Administrativa nos proporciona información sobre los fenómenos y hechos examinados, ofreciendo elementos - necesarios para:

- a). Eliminar desperdicios y deficiencias.
- b). Efectuar mejoras.
- c). Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.

William P. Leonard en su obra la "Auditoría Administrativa" dice que la finalidad de ésta técnica es examinar y valorar los métodos y el desempeño en todas las áreas. Los factores de evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura orgánica, la observancia de las políticas y -- procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, -- los métodos de protección adecuados, las causas de variación, -- la adecuada utilización del personal y equipo.

En la Auditoría Administrativa, se realizan estudios pa

XXIV .

ra determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hacen que vaya empeorando la situación debido a una falta de vigilancia.

La Auditoría Administrativa, proporciona instrumentos y técnicas para evaluar la marcha de la empresa. Introduce oportunamente el carácter objetivo en las operaciones, su finalidad básica es la de optimizar la productividad en las organizaciones.

C A P I T U L O I
MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. INTRODUCCION

A medida que la administración se ha vuelto más completa, ha sido necesario encontrar una forma de control más efectiva y adecuada. Al mismo tiempo que surge el gran desarrollo de las empresas, aumentan los problemas. Por lo tanto, los administradores deben contar con las herramientas necesarias para poder resolverlas.

La Auditoría Administrativa es una de las formas a través de la cual los administradores pueden evaluar las técnicas y sistemas actuales, permitiéndoles hacer los ajustes necesarios para lograr una administración moderna y más adecuada.

Al hablar de auditoría en términos generales se piensa por tradición que se refiere a la auditoría contable, sin embargo, actualmente es necesario precisar de que tipo de auditoría se está hablando debido al auge cada vez mayor que está adquiriendo la auditoría administrativa.

Varios autores en el campo de la administración han hecho estudios sobre la auditoría administrativa, estableciendo su concepto.

La mayoría de éstos han seguido la trayectoria de esta técnica desde sus orígenes en la contaduría pública, pasando por su crecimiento y desarrollo dentro de la auditoría interna, basta su definición y categoría actuales.

El objetivo de la auditoría administrativa es precisar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos. En éste sentido puede considerarse como una auditoría constructiva.

A continuación se presentan las diferentes metodologías propuestas por distintos autores para llevar a cabo la auditoría administrativa:

I.1.1. WILLIAM P. LEONARD.

SU DEFINICION: Auditoría Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

SU METODO

E X A M E N	}	AREA A REVISAR	{	1.- Una o más funciones específicas
				2.- Departamento o grupos de departamentos
				3.- División o grupos de divisiones
				4.- Empresa como un todo
		DETALLES A ESTUDIAR.	{	1.- Planes y objetivos
				2.- Estructura de la Organización
				3.- Políticas, sistemas y procedimientos
				4.- Métodos de control
				5.- Recursos humanos y físicos
				6.- Normas de ejecución
				7.- Medición de resultados
E V A L U A C I O N	}	PROCESO DE EVALUACION.	{	1.- Panorama económico
		FACTORES A EVALUAR.		2.- Adecuación de la estructura de la empresa
				3.- Cumplimiento de políticas y procedimientos
				4.- Exactitud y confiabilidad de los controles
				5.- Métodos adecuados de protección
				6.- Causas de variaciones.
				7.- Utilización adecuada de mano de obra y - - equipo
				8.- Métodos satisfactorios de operación verbal
		ANALISIS CIENTIFICO INTERPRETACION Y SINTESIS	{	1.- Estudiar los elementos
				2.- Hacer un diagnóstico detallado
				3.- Determinar finalidades y relaciones
				4.- Buscar deficiencias
				5.- Balance analítico
				6.- Comprobar eficiencia
				7.- Indagar problemas
				8.- Precisar soluciones
				9.- Determinar alternativas
				10.- Elaborar métodos de mejoramiento
		3.- PRESENTACION	{	1.- Discusión verbal de aspectos importantes
				2.- Informe escrito de hallazgos
				3.- Informe final a la dirección.
		4.- VIGILANCIA	{	1.- Revisión de instalaciones
				2.- Ayuda para diseñar formas y procedimientos
				3.- Completar cualesquiera aspecto inconcluso
				4.- Comentar el informe con la Dirección General.

1.1.2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA METODO DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR EL BANCO DE MEXICO S.A.

Define a la auditoría administrativa como una investigación industrial del análisis de potencialidad de la productividad.

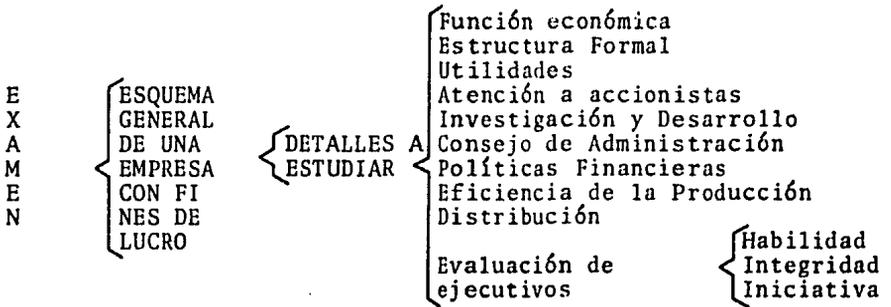
SU METODO ES:

E	}	1) Planear la investigación.	Definir: Tiempo Propósito Materia Fases del trabajo Medios de investigación	
S				
Q			2) Analizar el tema	Objeto de la investigación Determinar factores relacionados al tema y su operación. Averiguar las funciones de cada factor. Recopilar información. Verificarla. Asegurarse de que esté completa.
U				
E				
M				
A		3) Examinar cada factor.	Grado de relación de los factores con las funciones asignadas a ellos. Tendencia de cada factor. Evaluación en los campos relacionados. Elementos del factor que ejercen influencia limitadora. Objetivos de cada factor.	
G				
E		3) Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de operaciones.	¿Cuál es la capacidad de los objetivos de operación? ¿Cuál es su ejecución real? ¿Cuáles son sus factores limitadores? ¿Qué objetivos se alcanzan? ¿Se examinan los hallazgos?	
N				
E				
R				
A		5) Presentar el diagnóstico.	Preparar documentos para su discusión y presentación. Señalar claramente los hallazgos y diagnósticos a las personas responsables. Exponer el desarrollo de los hallazgos. Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente. Estimular las decisiones. No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución.	
I.				

I.1.3. INSTITUTO AMERICANO DE AMINISTRACION.

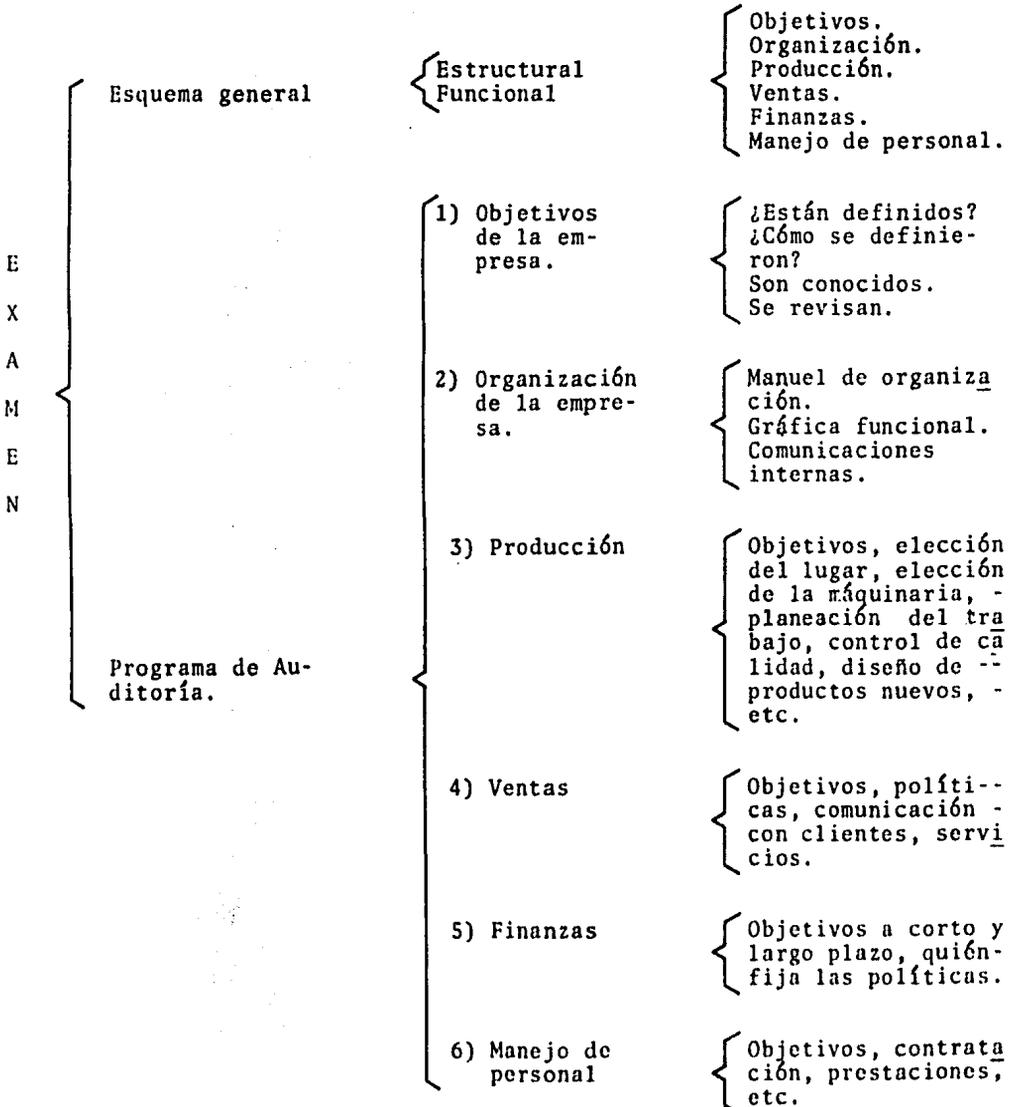
DEFINICION: Auditoría Administrativa es la investiga--
ción de las diferentes áreas de una empresa que permitan una --
evaluación de la administración.

SU METODO:



I.1.4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGUN ALFONSO MEJIA FERNANDES.

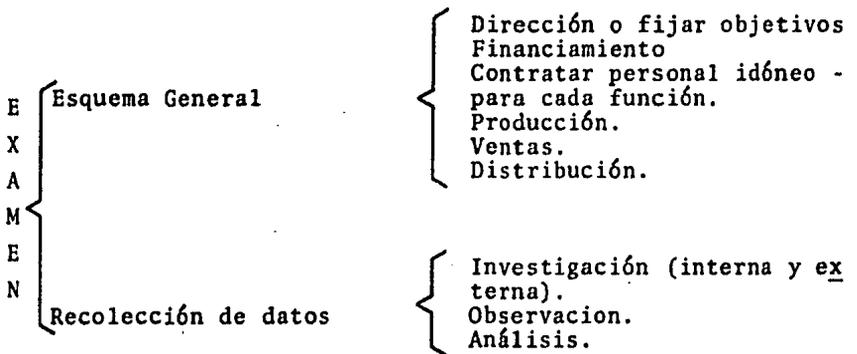
DEFINICION: Se deben analizar cada una de las funciones que -- realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una revisión de las funciones de la gerencia.



I.1.5. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Manuel D' Azaola.

Auditar es medir la atingencia de la Administración.



I.1.6. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Roberto Macías Pineda.

La Auditoria Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.

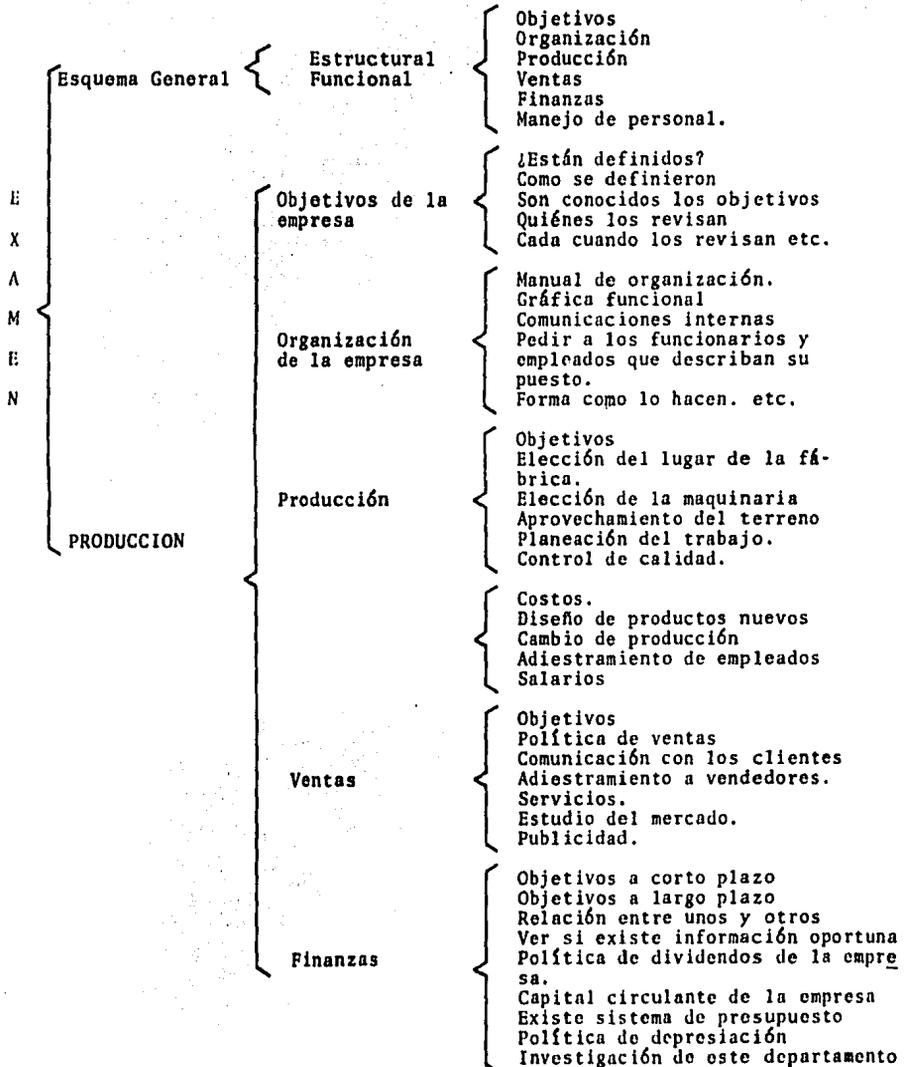
ESQUEMA GENERAL

{ Planeación
Organización
Dirección
Control

1.1.7. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

José Antonio Fernández Arena.

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



1.1.8. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Jorge Alvarez Anguiano.

La Auditoría Administrativa se encarga de la revisión y evaluación metódica de la eficiencia de los componentes de la empresa, ya sea en toda la empresa en un área específica, en un departamento, a un procedimiento o a una función.

A
U
D
I
T
O
R
I
A

Planeación de la Auditoría Administrativa.

A
D
M
I
N
I
S
T
R
A
T
I
V
A

Obtención y estudio de la información.

La evaluación.

Informe de Auditoría

Programa:

- 1.1. Investigación Preliminar.
 - 1.2. Entrevistas previas.
 - 1.2.1. Peligro que ofrecen las conclusiones prematuras.
 - 1.2.2. Participación de los interesados.
 - 1.3. Definición del área a investigar.
 - 1.3.1. Finanzas.
 - 1.3.2. Personal.
 - 1.3.3. Producción
 - 1.3.4. Mercadotecnia.
 - 1.4. Determinación del tiempo disponible para la auditoría.
 - 1.5. Selección del personal para efectuar la auditoría.
 - 1.6. Aspectos que el personal debe considerar durante el desarrollo de la auditoría.
 - 1.7. Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.
- 2.1. La secuencia para la obtención y estudio de la información.
 - 2.2. Concepto de cuestionario.
 - 2.3. Importancia y reglas.
 - 2.3.1. Unidad.
 - 2.3.2. Secuencia.
 - 2.3.3. Claridad.
 - 2.4. Entrevistas.
 - 2.4.1. Entrevistas preliminares.
 - 2.4.2. Entrevistas para sondeos, rápidos.
 - 2.4.3. Entrevistas de posición.
 - 2.4.4. Entrevistas de comprobación de hipótesis.
 - 2.5. Reglas generales para la entrevista.
- 3.1. Generalidades.
 - 3.2. Ponderación de funciones.
 - 3.3. Determinación de factores a evaluar.
 - 3.5. Determinación de grados.
- 4.1. Introducción.
 - 4.2. Aspectos formales.
 - 4.2.1. Redacción adecuada.
 - 4.2.2. Claridad
 - 4.2.3. Corrección.
 - 4.2.4. Concisión.
 - 4.2.5. Cortesía.
 - 4.3. Oportunidad en la presentación.
 - 4.4. Adecuada selección del material tratado.
 - 4.5. Elementos de un informe de auditoría administrativa.
 - 4.5.1. Alcance de la auditoría administrativa.
 - 4.5.2. Apreciación crítica de aspectos fundamentales.
 - 4.5.3. Evaluación de la empresa.
 - 4.5.4. Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que consideran pertinentes.
 - 4.5.5. Anexos.
 - 4.6. Discusión de problemas con los supervisores.
 - 4.7. Control de las recomendaciones.

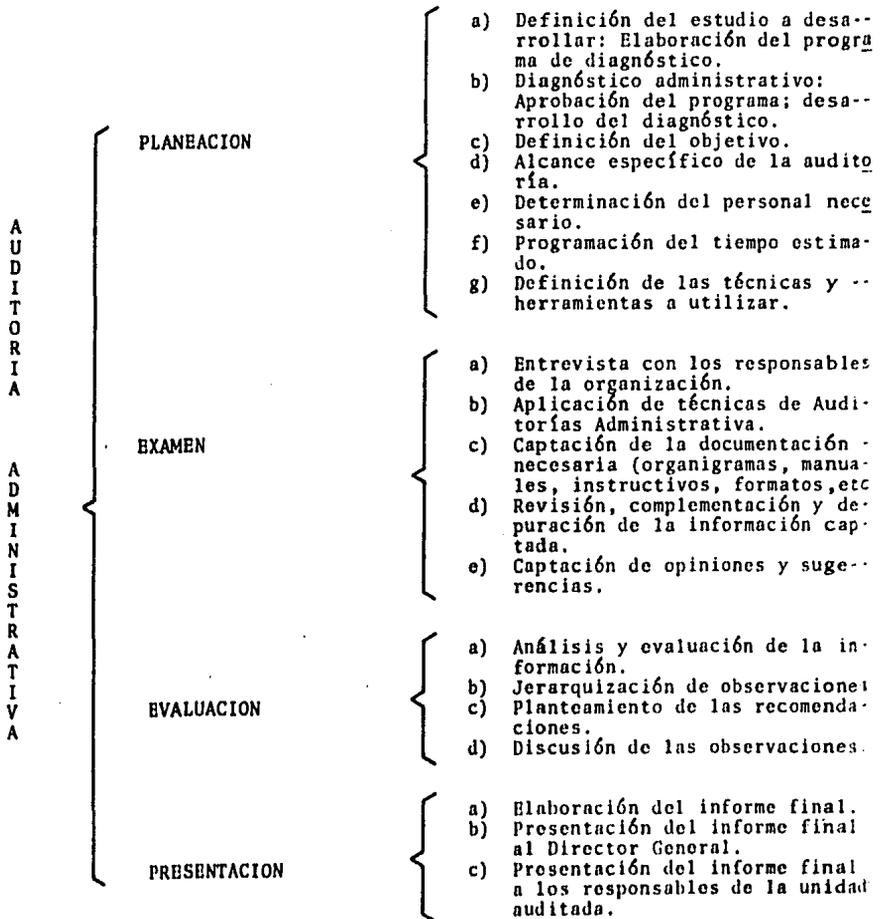
I.1.9. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Victor Manuel Rubio Ragazzoni
 Jorge Hernández Fuentes

Auditoría Administrativa, es una función que consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el funcionamiento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

El proceso de Auditoría Administrativa según estos autores consta de cuatro etapas, que a manera de cuadro sinóptico es la siguiente:



I.1.10. PATRICIA DIEZ DE BONILLA.

Inició el fomento de la utilización de la Auditoría Administrativa en México, con la realización de un seminario de investigación titulado "Auditoría Administrativa" que contempla la metodología de William P. Leonard a manera de aprendizaje del mismo por medio de un sistema autodidáctico.

Posteriormente, publicó un manual de casos prácticos de Auditoría Administrativa, cuya utilización emprende una educación profesional de práctica, fomenta el análisis crítico de estudiantes de la materia, especialmente los postulantes a la Licenciatura en Administración.

**1.2. CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA TRIDIMENCIONAL
APLICADO A UNA INDUSTRIA PRODUCTORA DE ARTICULOS DE PLAS
TICO.**

1.2.1. INVESTIGACION PREELIMINAR EN BIBLIOTECAS

Motivadas por la presentación del tema de titulación, - fue necesario efectuar algunas actividades preliminares que nos permitieran tener una visión más amplia de los seminarios de investigación de tesis ya desarrollados que tratan acerca de casos prácticos de auditorías administrativas, aplicados a empresas.

Del acceso que se tuvo a las diversas obras existentes en las bibliotecas de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.; del Colegio Nacional de Licenciados en Administración; biblioteca de la Universidad Anahuac; Universidad Iberoamericana; Universidad del Valle de México; Universidad Tecnológica; y del Instituto Tecnológico Autónomo de México, no se encontró ningún trabajo referente a casos prácticos de auditoría administrativa, aplicados a una empresa productora de artículos de plástico, por lo tanto se considero conveniente seguir adelante con la investigación, ya que contribuirá a ilustrar la aplicación de la auditoría a este tipo de empresas.

La selección del tema de Investigación tuvo su razón de ser porque, al llevar a cabo este estudio se contó con el apoyo de los responsables de la empresa para realizar la Auditoría en ella, haciendo más atractivo e interesante dicho estudio.

Finalmente, porque se tuvo la inquietud, iniciativa e imaginación para aplicar a este tipo de empresa un nuevo enfoque dado a la auditoría: La tridimensionalidad, y conocer los resultados que se obtendrían a través de la metodología que la fundamenta, mismos que se presentan en el desarrollo de nuestra investigación.

I.2.2. JUSTIFICACION DE LA METODOLOGIA UTILIZADA.

Cualquier proyecto de investigación, debe comenzar con una determinación clara de los objetivos que se pretenden alcanzar, de la información que se quiera obtener y, encauzarse en -- una dirección, con el fin de evitar desviaciones o de obtener da tos innecesarios o falsos.

El investigador tiene numerosas maneras de obtener in-- formación pertinente a los objetivos del estudio. La decisión - que se tome respecto a la forma en que se lograra la información correspondiente constituye la estrategia de investigación.

La validez de cualquier investigación depende en gran - parte de la metodología que se emplee para realizarla, ya que a través de ella se puede apreciar el riesgo, solidez y profundi-- dad con que se lleva a cabo. Es por ello que la elección del mé todo a seguir en una investigación, debe hacerse con mucha aten-- ción y cuidado, a fin de que pueda garantizar el éxito del trabajo emprendido.

En el caso particular de la Auditoría Administrativa, - esta puede llevarse a cabo en forma eficiente, si se planea con-- cuidado. Esto significa que deben ser utilizados métodos siste-- máticos de procedimientos para recopilar e interpretar los he-- chos pertinentes y de importancia, además, es necesario realizar entrevistas para conseguir la información necesaria y adecuada, - emprender investigaciones hacer análisis, aplicar técnicas moder-- nas de evaluación y encontrar soluciones o posibles alternativas a los diversos problemas.

En el presente estudio, fué necesario planear el traba-- jo, decidir que es lo que debía hacerse primero, como y cuando. - Cabía la posibilidad de que el plan pudiera variar, dependiendo

de la información que se pretendió lograr, las circunstancias -- particulares y otros factores, pero convino siempre apegados a -- una estructura básica, con un mínimo de actividades a desarro- -- llar.

Tomando en cuenta lo que se expreso anteriormente, la -- metodología que para esta investigación se ha determinado, es el resultado de haber hecho un análisis del método propuesto, para -- llevar a cabo una auditoría administrativa, que en sus respecti- -- vas obras proponen varios autores, tales como:

William P. Leonard, Victor Rubio Ragazzoni, José Anto- -- nio Fernández Arena, Jorge Alvarez Anguiano y el Análisis Facto- -- rial del Banco de México, de quienes se seleccionaron algunos as- -- pectos por considerarlos adecuados al estudio que se pretendía -- realizar, destacando principalmente las obras de William P. Leo- -- nard y del L.A.E. y C.P. Victor Manuel Rubio Ragazzoni, de quie- -- nes se tomaron algunos elementos, que nos permitieron integrar -- de una manera clara y sencilla la metodología para llevar a cabo -- una auditoría administrativa Tridimensional, conocer -- el planteamiento y objetivos de la misma, así como su metodolo- -- gía.

1.2.2.1. PLANTEAMIENTO

"Fundamentar el nuevo enfoque de la auditoría adminis- -- trativa tridimensional, en base a la interrelación de los nive- -- les, funciones y sistemas existentes dentro de toda organiza- -- ción;" y su aplicación en el área de materiales de una empresa -- industrial productora de envases de plástico".

I.2.2.2. OBJETIVOS.

- 1.- Identificar los componentes que integran el enfoque de la Auditoría administrativa tridimensional.
- 2.- Detallar la metodología de la investigación para -- la aplicación práctica de una auditoría administrativa tridimensional.
- 3.- Aplicación práctica de la auditoría administrativa-Tridimensional a fin de:
 - Determinar las fallas y desviaciones del área de estudio.
 - Analizar y evaluar el área de estudio, de acuerdo con el enfoque de la auditoría administrativa tridimensional.
 - Proponer mejoras e innovaciones, en base a las directrices de la empresa, con objeto de mejorar la eficacia del área en cuestión.

1.2.3. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TRIDIMENSIONAL

1. INTRODUCCION

Se presenta a continuación una breve explicación de la metodología utilizada en el enfoque tridimensional, en la cual se mencionan las distintas etapas que conducen a efectuar una investigación para el desarrollo de un estudio de este tipo.

Asímismo se presenta el esquema general de la Auditoría Administrativa Tridimensional y la argumentación a éste enfoque.

PLANEACION		EXAMEN	EVALUACION	PRESENTACION DEL INFORME
AREAS A REVISAR	ASPECTOS DEL ESTUDIO			
(A) TODA LA ORGANIZACION	NIVELES 1.- ESTRUCTURA ORGANICA - Num. de niveles - Tramo de control 2.- DELEGACION DE AUTORIDAD RESPONSABILIDAD. 3.- DIRECCION - SUPERVISION - liderazgo - motivacion 4.- COMUNICACION	-- ORGANIGRAMA -actual -real -- EXAMEN DE NIVELES	--ESTRUCTURA ORGANICA --DELEGACION --DIRECCION-SUPERVISION --COMUNICACION	--DISCUSION DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES --ELABORACION DEL INFORME DE AUDITORIA --PRESENTACION DEL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA ORGANIZACION
	FUNCIONES 1.-IMPORTANCIA 2.-OBJETIVOS 3.-LA FUNCION 4.-ACTIVIDADES QUE PRESENTA	-- CEDULA DE FUNCION -- EXAMEN DE LA FUNCION.	IMPORTANCIA --OBJETIVOS --LA FUNCION --ACTIVIDADES QUE PRESENTA	
	SISTEMAS 1.-LA GENTE Y SU CAPACIDAD 2.-PROCEDIMIENTOS - inicio de la accion - finalidad - informacion - archivos, registros, formatos 3.-PUNTOS DE CONTROL - politicas - practicas, reglamentos, - manuales. 4.-AREA DE TRABAJO - medio ambiente - riesgos de trabajo - servicios multiples de la organizacion	--OTIDA --DIAGRAMA DE FLUJO --EXAMEN DEL METODO --DIAGRAMA DEL AREA DE TRABAJO --EXAMEN DEL AREA DE TRABAJO.	--LA GENTE Y SU CAPACIDAD --PROCEDIMIENTOS --PUNTOS DE CONTROL --AREA DE TRABAJO	
(B) UN DEPARTAMENTO O AREA O GRUPO DE DEPARTAMENTOS O AREAS.				
(C) UNA O VARIAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.				

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TRIDIMENSIONAL

El presente estudio se apoya en métodos de investigación científica y por tanto se conduce a través de un procedimiento básico, en el cual pueden distinguirse las fases siguientes:

- a).- Planificación del Estudio.
- b).- Investigación de Campo.
- c).- Tabulación de la Información.
- d).- Aplicación de Instrumentos y Técnicas Administrativas.
- e).- Exámen Tridimensional del área Auditada.
- f).- Evaluación.
- g).- Aceptación o rechazo de la Hipotesis.
- h).- Informe del Auditor.

a).- PLANIFICACION DEL ESTUDIO.

Ningún esfuerzo debe comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito.

Por lo tanto el primer paso en la planificación de un estudio de auditoría administrativa tridimensional será la definición del problema y los objetivos que se persiguen con esta.

Una vez definidos tanto el problema como los objetivos que se persiguen es conveniente llevar a cabo una investigación preliminar o reconocimiento.

Esta investigación preliminar nos permitirá familiarizarnos con la empresa a fin de comprender su filosofía de trabajo.

En esta etapa podremos identificar sus antecedentes his-

tóricos, es decir cómo se ha desarrollado la organización desde su creación, así como su problemática real y además justificar el área o áreas que han de estudiarse. Determinando la complejidad de la investigación, los posibles costos de las soluciones alternativas y las técnicas más recomendables para realizarla.

Determinada la naturaleza y magnitud del problema en cuestión, definido el objetivo de estudio y practicada la investigación preliminar, deberá formularse el plan y programa de trabajo necesario para llevarse a cabo, donde se especifiquen que es lo que se va a hacer.

b).- INVESTIGACION DE CAMPO.

Concluída la parte preparatoria, se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la Unidad.

Partiremos entonces a efecto de conocer cual es el área problema de la organización practicando un cuestionario general, en donde se consignen los hechos más relevantes que se han de tomar en cuenta para llegar a la elaboración de un diagnóstico administrativo de aquellas áreas de interés y así, por medio de ésta, seleccionar aquella área que por sus características requiere de mayor atención y cuidado. Este cuestionario estará integrado de preguntas clave que cubran los siguientes aspectos:

Características generales del puesto, funciones, cargas excesivas de trabajo, comunicación, supervisión, delegación, relaciones internas y externas de trabajo, capacitación, medidas de seguridad, servicios que ofrece la organización, reglamentos y políticas, relaciones colectivas o individuales de trabajo, medio ambiente etc. Todo lo relacionado para conocer su problemática.

Cada pregunta formulada deberá cumplir con un objetivo establecido por anticipado de manera que puedan omitirse preguntas sin sentido que solo compliquen la aplicación del mismo.

Una vez conjugadas todas las preguntas de este cuestionario general; se procederá a llevar a cabo una sensibilización del personal para mantenerlo informado del tipo de investigación, su alcance y consecuencias de la misma.

Se efectuará además una prueba piloto del cuestionario para afinar algunos conceptos que en su caso no son comprendidos por el personal entrevistado.

Para este cuestionario piloto deberá tomarse una muestra representativa del área a estudiar.

Si existe alguna modificación a cualesquiera de las preguntas del cuestionario piloto, se tomará en cuenta y se integrará el cuestionario que se practicará a las demás personas del área estudiada.

c). - TABULACION DE LA INFORMACION.

Ya que se ha practicado el Cuestionario General a las personas que conforman la organización, o bien a las que integran una área en particular (esto dependerá del alcance de la auditoría administrativa) se efectuará la tabulación de los resultados obtenidos en este cuestionario, lo que nos permitirá desarrollar el diagnóstico administrativo del área estudiada a fin de señalar cual será el área a auditar.

d). - APLICACION DE INSTRUMENTOS Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

Como resultado del análisis de datos y la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el trabajo, nos ha

lamos en la situación de iniciar la etapa correspondiente a la aplicación de instrumentos y técnicas administrativas para el -- levantamiento de mayor información del área auditada. Las técnicas a utilizar varían de acuerdo a la información que se proporcione por la empresa.

Estas técnicas serán las siguientes:

NIVELES:

- Efectuar una comparación entre el organigrama real y el que proporcione la organización.
- Identificar las preguntas clave referentes a supervisión, comunicación y dirección correspondientes a esta área, que se encuentran consignados en el cuestionario general.
- Observaciones del auditor al respecto.

FUNCIONES:

- Identificación de las funciones del personal (descripciones de puestos, apuntes de cargas de trabajo, etc.) esta información en caso de no ser proporcionada por la empresa deberá recopilarse por medio de un cuestionario funcional.

Cédulas de funciones en donde se consignan las actividades que mencionó el entrevistado al efectuarse el -- cuestionario general, las actividades que la empresa -- considera deben realizarse (descripción de puestos o -- cargas de trabajo) y observaciones del auditor donde -- considere si esas funciones son propias del puesto o -- si realmente se desempeñan.

inicio de la misma se cumple o se rechaza.

h).- INFORME DEL AUDITOR.

Las medidas de mejoramiento que se pudiesen determinar para cada deficiencia deberá redactarse por escrito y presentarse como informe, el informe de auditoría que consideramos, facilita la toma de decisiones y enuncia en forma clara y consisa toda la problemática del área auditada.

El informe de referencia contiene tres puntos clave y - que son:

- Observaciones.
- Efectos que causa.
- Sugerencias y recomendaciones.

En las observaciones se anotarán todas las desviaciones detectadas desde el punto de vista Tridimensional, señalando cada uno de los subelementos que integran este enfoque, deberá - - identificarse claramente causas y no efectos.

Con respecto al efecto que causa se enunciaran las consecuencias administrativas que se provocan por la desviación.

Por lo que se refiere a las recomendaciones y sugerencias, el auditor dictará las medidas correctivas que podrán emplearse para solucionar los problemas.

En nuestra investigación desarrollamos además algunas - de las recomendaciones que a nuestro criterio son de mayor importancia y las presentamos como complemento de la misma.

I.2.4. NIVELES O GRADOS.

En este elemento se analizan los distintos factores de la estructura administrativa de un organismo social; y comprende:

La forma en la que están ordenadas las unidades que lo conforman, así como la relación que guardan entre sí.

La facultad de actuar o de mandar a otros miembros del mismo, por conducto de las líneas de mando, a través de los distintos niveles; y la obligación que tiene todo miembro de cumplir sus deberes y el compromiso de dar cuenta al superior de éstas según su puesto.

El grado en que los dirigentes o jefes en cada nivel jerárquico ven que las cosas que fueron ordenadas sean realizadas adecuadamente.

El intercambio oportuno de ideas, hechos y opiniones -- con el propósito de informar y lograr actitudes creativas, que conduzcan a óptimos resultados desde el punto de vista formal de la organización.

Los factores mencionados anteriormente, se refieren respectivamente a:

- La estructura orgánica.
- Delegación de autoridad- responsabilidad.
- Dirección-Supervisión, y.
- Comunicación.

A continuación explicaremos detalladamente los aspectos antes mencionados.

La Estructura Orgánica, se analiza por medio de la -- identificación del número de niveles y el tramo de control del -- área estudiada.

Para formarse una visión exacta de la situación de la -- Estructura, el auditor deberá plantearse las siguientes cuestiones:

- a).- ¿Es adecuada la estructura orgánica a las necesidades del área Auditada?
- b).- ¿Se cuenta con una gráfica de organización y se -- mantiene al día?
- c).- ¿Se cumple el organigrama?
- d).- ¿Es adecuado el número de niveles dentro del área-Auditada?
- e).- ¿Es adecuado el número de subordinados que puede -- controlar cada jefe?
- f).- ¿Tiene el empleado un adecuado conocimiento y comprensión de la estructura de la organización?
- g).- ¿Qué puede hacerse para aumentar la efectividad de la estructura orgánica?

El Auditor, deberá plantearse tales preguntas aplicando los criterios siguientes:

- a).- Las unidades organizacionales deben ser homogéneas en cada área y relacionadas entre sí.
- b).- Ningún puesto deberá tener dos o más líneas de dependencia jerárquica.
- c).- El tramo de control no debe ser muy amplio, ni numerosos niveles jerárquicos.
- d).- Se deberá analizar el organigrama del área Auditada y se elaborara el cuadro de organización que -- muestre la estructura real.

- e).- El Auditor deberá de encargarse personalmente de observar y hacer recomendaciones pertinentes para mejorar la estructura de la organización.

La Delegación de autoridad-responsabilidad, se analiza, de acuerdo al grado de centralización o descentralización que prevalezca en el Área auditada.

Las siguientes cuestiones nos permitirán analizar el grado de delegación de autoridad-responsabilidad.

- a).- ¿Están delimitadas claramente las asignaciones de Autoridad-responsabilidad en los distintos niveles del Área auditada?
- b).- ¿Existe equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad exigida?
- c).- ¿El staff se apropia o duplica la autoridad responsabilidad de la línea?
- d).- ¿Existen faltas de responsabilidad en cuanto a calidad del trabajo?
- e).- ¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad?
- f).- ¿Prevalece alguna filosofía de centralización o descentralización de la autoridad-responsabilidad?
- g).- ¿Como podría aumentarse la efectividad en la organización con relación a las líneas de autoridad-responsabilidad?

El auditor deberá plantearse tales preguntas, aplicando los criterios siguientes:

- a).- Las líneas de autoridad deben establecerse desde la cúspide hasta la base de la organización, así como las responsabilidades correlativas.
- b).- La responsabilidad y autoridad de cada puesto se debe definir por escrito.

- c).- La responsabilidad debe ser complementaria a una - autoridad correspondiente.
- d).- La organización centralizada delega lo indispensable y conserva en los niveles superiores el mayor control y autoridad, y por lo tanto el mayor número de decisiones.
- e).- La organización descentralizada, delega la mayor - parte de las decisiones y conserva solo el control y autoridad indispensable en los niveles superiores.
- f).- La centralización o descentralización de la autoridad-responsabilidad depende de cada organización y de las operaciones que se han de desarrollar.
- g).- El auditor deberá tener espíritu crítico que identifique posibles recomendaciones para aumentar la eficiencia de la delegación de autoridad-responsabilidad.

La dirección-supervisión, se analiza de acuerdo a las relaciones del superior subordinado y la forma en la que el superior coordina los instrumentos de la organización para mantener la autoridad y cumplir con los objetivos del área específica de trabajo.

Para analizar la dirección-supervisión, el auditor se planteará las siguientes cuestiones:

- a).- ¿El dirigente con su guía y supervisión hace que sus subordinados logren los objetivos de su departamento, de acuerdo con los objetivos de la organización?
- b).- ¿Existe adecuada supervisión?
- c).- ¿Los dirigentes motivan adecuadamente a sus subordinados?

- d).- ¿El subordinado responde y obedece a un sólo superior?
- e).- ¿El superior presiona a sus subordinados para que realicen sus tareas?
- f).- ¿Saben guiar los dirigentes a sus subordinados?
- g).- ¿De que forma puede mejorar la dirección-supervisión?

El auditor deberá plantearse tales preguntas aplicando los criterios siguientes:

a).- Todo trabajo de supervisión, desde el mas bajo hasta el de ejecutivo principal, requiere de capacidad de dirección

b).- Las cualidades que forman el éxito de un jefe son difíciles de analizar. No existe una lista completa con evaluación de factores sobre la cual estén de acuerdo las autoridades de la materia.

c).- La demanda de distintas cualidades depende de las condiciones (el trabajo, y el personal subordinado y el carácter del ambiente).

d).- Los factores importantes en la dirección serán los siguientes:

- La personalidad que hace que otros actúen.
- La facultad de inspirar respeto y confianza.
- La habilidad para organizar y coordinar actividades.
- La habilidad para tomar decisiones.
- La energía y el impulso.
- La imaginación y la confianza.
- El valor y la determinación.
- La habilidad para enseñar.
- La habilidad para evaluar a las personas y llevarse bien con ellas.

e).- Existen diferentes tipos de motivadores de acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow.

f).- El auditor propondrá una forma de mejorar la eficacia de la dirección-supervisión.

La comunicación, se analiza de acuerdo a la forma como se dan las instrucciones, los canales de comunicación formal y - al grado de veracidad y oportunidad con que se transmite la información.

Para poder analizar a la comunicación se deberán plan-tear las cuestiones siguientes:

- a).- ¿Son adecuados los medios de comunicación utilizados en el área auditada?
- b).- ¿Se cuida de comunicar a los jefes inferiores los planes que se van a hacer y las instrucciones generales acerca de su funcionamiento, dejando a su criterio la elección de las ordenes que habrán de dar para realizarlos?
- c).- ¿Se comprende en todos los niveles el alcance y -- sentido de la información que se recibe?
- d).- ¿Se respetan los canales establecidos para la comu-nicación formal.
- e).- ¿Se cuenta con la información necesaria y oportuna para el buen funcionamiento del área auditada?
- f).- ¿Se usa la comunicación escrita más frecuentemente que la verbal?
- g).- ¿De que manera se puede obtener mayor eficacia en la comunicación?

El auditor deberá seguir los siguientes criterios al -- planearse tales cuestiones

a).- Tomando en cuenta la estructura formal de la empre-sa, existe necesidad de establecer comunicación que permita la -

interrelación de todos los integrantes de la empresa.

b).- La comunicación formal puede ser:

- Verticales descendentes.
- Verticales ascendentes.
- Horizontales y.
- Generales.

c).- Se deberán identificar las fuentes de información.

d).- En un sistema de comunicación, además de existir - una fuente originadora, se deberá usar un canal que sea portador de la comunicación.

d).- El Auditor deberá tener presente los siguientes as pectos que afectan a la comunicación.

-La importancia del canal de comunicación, se mide por la calidad de la información que pasa por él.

- Uno de los métodos que se utilizan para poder -- transmitir a través de los canales es el lenguaje. Sin embargo, este medio contiene grandes imperfecciones y limitaciones, por - lo que es conveniente tratar de utilizar símbolos básicos que -- permitan claridad y ahorro en el esfuerzo.

e).- La información deberá ser transmitida a la mayor - brevedad posible para la toma de decisiones efectiva.

f).- El medio de mayor utilización deberá ser escrito.

I.2.5. FUNCIONES

La función en la organización representa uno de los elementos más importantes que tiene la empresa para la consecución de sus altos logros. Es de primordial importancia definir y mantener funciones específicas, porque al hacerlo así, permite que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas.

Es por esto que uno de los cometidos esenciales de la Auditoría Administrativa Tridimensional esta encaminada a la - - constante y oportuna revisión que permita corregir la función y los distintos subelementos que la integran para mantener el factor eficiencia.

En este enfoque la función se encuentra integrada por - los siguientes subelementos:

- Importancia
- Objetivos
- La función
- Actividades que presenta.

En el desarrollo del presente planteamiento teórico se tocará cada uno de los puntos especificados de acuerdo a su orden.

Para evaluar y diagnosticar a una organización desde el punto de vista de la función, es menester analizarla con detalle siendo para ello primordial, el considerar, en cada uno de los subelementos antes mencionados, preguntas claves que permitan -- formarnos un juicio objetivo y evidente de los hechos a investigar.

IMPORTANCIA Y NECESIDAD.

Desde el punto de vista de auditoría, administrativa -- tridimensional es importante ubicar a la función dentro del área sustantiva o de apoyo, con la finalidad básicamente de detectar-- donde se encuentra la problemática operacional, para la organiza-- ción.

Las funciones sustantivas son aquellas funciones en línea que tienen una responsabilidad, directa para el logro de los objetivos de la empresa. Las funciones sustantivas son las que-- más varían de acuerdo con la naturaleza de la institución de que se trate. En una secretaría de obras públicas, serían funciones básicas la construcción de las distintas obras públicas, en una-- institución de crédito, el ejercicio de las diversas operaciones de crédito, activos, pasivos.

Las funciones de apoyo, son un grupo de actividades que tienen por objeto aconsejar e informar a los organos que reali-- zan alguna función, en aquellas actividades, que requieren cono-- cimientos y experiencia técnica especializada.

Es de primordial importancia en el enfoque tridimensio-- nal plantearse preguntas que permitan ubicar la función para su-- análisis y evaluación; a continuación se mencionan las preguntas que fueron base en el desarrollo de la presente investigación.

- a).- ¿Dónde se ubica la función; dentro del área sustan-- tiva o de apoyo?
- b).- ¿Es tan importante la función que debe permanecer-- dentro de la plantilla organizacional?
- c).- ¿La función es necesaria para el logro de los obje-- tivos del área auditada?

- d).- Se necesita de la función para el desarrollo coordinado de las demás funciones que integran el área auditada.

Con los planteamientos anteriores el auditor estará en posibilidades de hacer una distinción entre funciones sustantivas y de apoyo, en términos de una división de funciones administrativas

OBJETIVOS:

Es importante desde el punto de vista de la auditoría administrativa tridimensional evaluar y diagnosticar los objetivos de la función; para tal propósito se formularon preguntas -- que nos permitieran conocer la situación real de la organización. A continuación se mencionan las preguntas que fueron objeto y fundamento de nuestra investigación.

- a).- ¿Esta claramente definido el estudio de la función?
- b).- ¿Los objetivos son adecuados y prácticos?
- c).- ¿Es del conocimiento del personal los objetivos de la función que desempeña; y de que manera se dan a conocer?
- d).- ¿Se cumple adecuadamente con los objetivos de la función?
- e).- ¿En que aspectos se podría mejorar?

Los objetivos de la función deben estar claramente definidos, ya que involucran los fines hacia los cuales esta encaminada la actividad de una empresa. Los objetivos de cualquier empresa, o de cualquier departamento o sección de ella, tiene varias características que integradas provocan un alto rendimiento en los resultados, éstas las podemos considerar de acuerdo a la lista siguiente:

- 1°.- CUALIFICACION- Se refiere a la propia naturaleza - del resultado a obtener. Es, en primer término des ligar y diagnosticar el punto exacto entre todos - los que se desean alcanzar.
- 2°.- CUANTIFICACION- Representa la cantidad a obtener - en función de la cualificación.
- 3°.- CALIDAD- La exactitud o profundidad del resultado - a obtener.
- 4°.- TIEMPO DE REALIZACION- El lapso o la fecha razona- ble para que se realice el objetivo.
- 5°.- CRITERIO DE MEDICION- Representa el plan de con--- trol para que a través de mediciones parciales ase gurarse que vamos en el camino exacto para la rea- lización del objetivo.
- 6°.- MEDIOS PARA LOGRARLO- Representados por tres ele- mentos significativos:
 - a).- Las etapas necesarias para la realización.
 - b).- La estrategia empleada para cada una de ellas.
 - c).- De la coordinación y distribución de las funciones entre el personal en base al objetivo general y es pecífico de cada función de las áreas, departamen- tos, secciones y puestos relacionados entre sí pa- ra la consecución del fin deseado.

Una vez enunciados los puntos anteriores es conveniente enmarcar los objetivos dentro de la organización debiéndose dis- tribuir dos clases de objetivos ascendentes y colaterales.

OBJETIVOS ASCENDENTES

Representan los propósitos fundamentales e institucionales de la organización, así como la razón misma de su existencia. Se originan en la asamblea de accionistas y conforme van descendiendo de nivel, están dando a la estructura de la organización, un sello característico que orienta a ésta a adoptar una posición que permita el logro de estos objetivos.

Una vez que van trascendiendo de nivel a nivel; empiezan a convertirse en ideas concretas que irán haciendo más claros mientras más descienden, hasta alcanzar el último nivel de la organización, donde su naturaleza ya está a nivel específico: de tarea o procedimiento, pero guiando siempre en cada nivel a la operación.

Se podría decir que estos objetivos son en cierta forma forzosos y la organización tiene que reaccionar para cumplirlos, a través de crear un sistema de funciones que el personal pueda ejecutar de modo que se le ayude a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS COLATERALES.

Estos objetivos se pueden definir como la responsabilidad existente entre las áreas funcionales de coordinar esfuerzos para lograr un solo resultado en función a un objetivo común.

La Auditoría Administrativa Tridimensional es quien a través del manejo de medios y objetivos puede sancionar y diagnosticar la efectividad del esfuerzo correspondido de la misma manera o con la misma importancia que se juzga el que un departamento logre sus objetivos propios; de aquí la importancia que:

El personal de la organización deba conocer y tener un concepto claro de los objetivos de su función, ya que si los objetivos han de ser realizables deben ser claros y poderse comprobar a través de los resultados que se desean obtener. Nadie puede cumplir una meta ambigua. La gente debe saber cuales son sus metas, que acciones contribuyen al logro de éstas y cuando han de lograrse.

Sin objetivos claros, la función de cada una de las - áreas, departamento o sección, se vuelve arriesgada y aleatoria, y ningún individuo, ni grupo puede esperar desempeñarse eficaz y eficientemente a menos que se busque una clara meta.

El conocimiento y claridad de objetivos implica un proceso conjunto de comunicación e interacción que requiere la re-
troalimentación (superior-subordinado).

Este proceso vale el tiempo que se le dedica. Las personas involucradas tendrán una mejor comprensión de sus objetivos y de como concuerdan entre sí, y no podrán evitar tener un sentimiento de compromiso para alcanzarlos también la estructura de los objetivos se caracterizará por un mejor ajuste, y es probable que las personas que intervienen cumplan mejor con sus objetivos.

LA FUNCION.

Una de las finalidades principales de la Auditoría Administrativa Tridimensional es el detectar las deficiencias en las funciones, siendo básico para el auditor que lleve a cabo la Auditoría, el plantearse las siguientes preguntas:

- a).- La función que se realiza es exclusiva de este departamento?

- b).- Existen diferencias significativas entre las funciones que enuncia el titular del puesto con aquellas que exige este?
- c).- Existe duplicidad de funciones?
- d).- Se han proyectado las funciones de tal manera que satisfagan las necesidades que requiere el área de estudio?
- e).- Que se necesita para hacer aumentar la eficiencia de la función?

Esta actitud interrogante le permitirá visualizar la -- problemática y los efectos negativos de la función.

El siguiente paso será una vez detectados los problemas, darle la solución así como el seguimiento.

La función se define, como un grupo de actividades afines, coordinadas y específicas que distinguen y precisan un puesto y le permiten cumplir con eficiencia sus objetivos.

Esto pone de relieve que todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas de tal modo y en tal grado, que contribuyan con su parte adecuada y específica a la tarea común, manteniendo además un equilibrio. Las funciones mal desempeñadas provocan fallas en el desempeño de una o varias funciones, originando ineficiencia en toda la empresa. Una función desempeñada poco eficiente limitará el rendimiento y la productividad de otras funciones, así como el resultado final de la operación de la empresa; debiéndose considerar poco productivo todo esfuerzo adicional que se emplee en una función con la intención de mejorar su rendimiento, si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones le anteponen en el camino a su objetivo. Es importante hacer notar que se constituye un círculo vicioso cuando dos o más de sus funciones se limitan una a continuación de la otra-

y la última de la cadena limita a la primera, de lo anterior se deriva que para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se deben definir y mantener funciones específicas claras y acordes a las necesidades del área, departamento o sección, que ayuden a satisfacer las necesidades de la organización de la empresa. Para que pueda existir una función significativa y clara deben incorporarse objetivos - cuantificables, una área clara de autoridad, un claro concepto de las principales actividades o deberes involucrados, y una clara comprensión de las relaciones de esa función con otras con la que requiera coordinarse. Por lo anteriormente expresado se puede apreciar claramente que la función tiene la finalidad fundamental de ubicar y dirigir teóricamente a actuar y operar a los grupos o individuos de la organización.

ACTIVIDADES QUE PRESENTA.

Compete a la Auditoría Administrativa Tridimensional -- analizar, evaluar, y diagnosticar la actividad, siendo necesario que el auditor se plantee preguntas que le permitan el diagnóstico, tales como:

- a).- ¿Están enunciadas todas las actividades necesarias para el óptimo desarrollo de la función?
- b).- ¿Están correctamente delimitadas las actividades de la función?
- c).- ¿Existen otras actividades que no corresponden a la función?
- d).- ¿Se pueden aumentar; eliminar o transferir a otra función alguna de las actividades?

Con esta conceptualización de preguntas el auditor podrá detectar las deficiencias mas comunes de la distribución de las actividades de la función.

Una de las características básicas del auditor ante una organización debe ser su actitud interrogante para todas las variables complejas que entran en juego en una organización. Se hace esta aclaración debido a que las anteriores preguntas se consideran básicas para cualquier análisis, sin dejar de pensar que existen, más que nos permitan ampliar nuestra visión a la problemática involucrada; es por ello importante tener en cuenta los siguientes cuestionamientos:

a).- ¿Se encuentran las asignaciones de tiempo en proporción a su importancia relativa?

¿Se asignó a las actividades principales el mayor tiempo?

¿Lo tienen también las tareas principales de cada actividad?

¿Esta consumiendo demasiado tiempo en alguna actividad o alguna tarea secundaria?

b).- ¿Esta distribuída imparcial y uniformemente la carga de trabajo. Tiene algún empleado demasiado trabajo mientras que otros no lo tienen?

c).- ¿Existe alguna actividad que pudiera ser eliminada totalmente o al menos reducida?

d).- ¿Existen actividades de la función que podrían realizarse mejor en otro departamento y que no realiza, o que esta realizando indebidamente otro?

e).- ¿Hay actividades de la función que podrían realizarse mejor en otro departamento por combinarse con otros desarrollados en él?

f).- ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del departamento o unidad?

g).- ¿Todos los deberes de los distintos empleados son necesarios para esa actividad?

Todas las preguntas anteriores tendrán que ser siempre combinadas con las interrogantes:

¿Qué?

¿Porque?

¿Quién?

¿Cuándo?

¿Cómo?

De esta manera se podrá tener una excelente guía que nos permita analizar, evaluar y diagnosticar las actividades de la función.

Se entiende por Actividad, todo trabajo, de cualquier orden que sea, manual, intelectual, administrativo, etc., que habrá de requerir determinado tiempo, para su ejecución representando determinado costo, porque consume recursos materiales y humanos, de aquí la necesidad de dividir el trabajo en actividades y posteriormente coordinar su ejecución. Conocidas las actividades a realizar por la empresa, el primer paso para la división del trabajo es descomponerlas en actividades específicas; esto permite dar una imagen sencilla y delimitada, el individuo o grupo de lo que tiene que hacer y porque hacerlo, facilitando con ello el cumplimiento de la función.

Es suficiente distinguir tareas más o menos genéricas, claramente diferenciables por su clase y que pueden significar el trabajo de un conjunto de hombres que realicen esencialmente la misma tarea; o también la ocupación de un sólo hombre. Las tareas componentes de las actividades deben ser clasificadas para facilitar su agrupamiento. Las bases de clasificación de las actividades, con vista a su agrupamiento, deben seleccionarse -- conforme a criterios funcionales y económicos y para el caso concreto de que se trate y sus perspectivas.

El agrupar y clasificar las actividades por función, -- persigue una especialización por tipo de tarea o actividad para que contribuyan con la mayor eficacia a los objetivos, ya que -- cuanto más se elaboren las funciones para ajustarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de ejecutarlas, -- más eficiente y eficaz será la estructura de la organización.

Aquellas agrupaciones de tareas que en un momento dado, tengan la mayor importancia para el logro de los objetivos de la organización, se constituyen en centros del primer nivel de división y sirven de foco al resto de las actividades. Esos grupos de actividades deben ser suficientemente homogéneos, excluyentes o lo que es lo mismo, claramente definidos o delineadas y pocas en número, o por lo menos no más de lo que el centro pueda coordinar eficazmente. Una vez aclarado lo anterior, es preciso que quede comprendido que la actividad; juega un papel muy importante en la organización; de ahí la necesidad de analizarla, y hacer especial incapié que todo administrador tome en consideración, al organizar una empresa, el incluir todas aquellas actividades que sean necesarias; ya que de éstas dependerá el logro de los objetivos de la función y consecuentemente de la empresa. -- También deberá tener cuidado de delimitarlas, para evitar duplicidad de actividades.

I.2.6. S I S T E M A S

CONCEPTO:

Los Sistemas son los medios por los cuales le es posible al personal de una empresa realizar los objetivos de la misma, ya que proveen lo necesario para aumentar su acción que es dirigida principalmente a los objetivos de la organización.

El Sistema en la organización proporciona nexos entre las muchas personas que hacen un trabajo especializado. El total de los esfuerzos de trabajo de un grupo de individuos, es un total coordinado que recibe el nombre de Sistema.

Los aspectos que se analizan en el estudio de sistemas son:

- 1.- La Gente y su Capacidad.
- 2.- Procedimientos.
- 3.- Puntos de Control.
- 4.- Area de Trabajo.

1.- La Gente y su Capacidad.

Los sistemas que están centrado en la gente suelen considerarse como los más adecuados para el logro óptimo de los objetivos Institucionales.- Las personas que trabajan dentro del sistema y que lo llevan a cabo diariamente son el único elemento vital.

El aspecto humano cobra importancia sobre todo porque hay quienes, a pesar de que trabajan para mejorar un sistema, no le han prestado mucha atención al factor personas; es por ello que el estudio y la implantación de un nuevo sistema no rinde los beneficios esperados.

Considerando los aspectos anteriores, es importante siempre tener en cuenta que es el ser humano el que hace funcionar el sistema. Sólo se logrará un sistema nuevo y mejor si la gente toma parte en su estudio y diseño permitiéndole que comparta la responsabilidad, ya que son las personas a quienes les corresponde usar dicho sistema.

2.- Procedimiento

Los procedimientos son las instrucciones que perciben los pasos u operaciones comprendidas en un sistema.

Los procedimientos representan el aspecto dinámico de la administración, son la esencia de la coordinación de las actividades de cualquier organismo; deben ser simples y sencillos-- así como elásticos para adaptarse fácilmente o acondicionarse a situaciones cambiantes. Deben ser revisados periódicamente para juzgar si están a tono con las necesidades actuales de control de información del negocio de que se trate. Su estudio no puede separarse de la organización a que le sirve de modelo, por lo -- que deben estudiarse en función de la organización misma, de las políticas y objetivos fijados.

Al examinar cualquier procedimiento se debe tener presente su propósito y su forma y decidir sobre los méritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa. Un procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró y el objetivo que persigue.

Una de las finalidades de los procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización-- y a que se haga de conocimiento general lo que se persigue y a que pueda satisfacer éstos propósitos.

La revisión de los procedimientos en la administración busca mejorar estos y los métodos que incluyen; desechar los caminos inadecuados; los costos de procesamiento de trabajo mediante la eliminación del desperdicio; duplicación de trabajos e ineficiencias.

Para dirigir un análisis o estudio de procedimientos, suele reducirse a cuatro etapas:

- a) Origen de la acción.
- b) El resultado
- c) Información.
- d) Archivos, registros formatos.

a).- Origen de la acción.

La recopilación de información a fin de identificar los procedimientos que se manejan en el área de estudio es básicamente un trabajo colectivo. Se debe comenzar con recopilar toda la información necesaria a fin de evaluarla; elegir la que sea útil al estudio, y eliminar la que resulte innecesaria.

Con la información seleccionada deben estudiarse los cuadros de organización actuales del departamento o división de que se trate, además de dirigir y encauzar el análisis del procedimiento en cuestión a fin de identificar dónde se origina la acción y señalar las fallas existentes dentro de la organización.

Existen varios criterios para la identificación de los procedimientos dependiendo de la naturaleza de la empresa auditada y de la forma en que controla sus operaciones.

Los medios de que el auditor puede valerse para identi

ficar el flujo de un procedimiento son: por medio de formatos o documentos, que son el objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios en blanco que habrán de llenarse, transmitiendo información de departamento a departamento, o de nivel a nivel creando una actitud dinámica en la toma de decisiones.

Por lo tanto, es tarea del auditor recopilar todos los formatos que intervengan o se generen en el área auditada, en tanto sea posible determinar de que manera cumplen con los requisitos para los que fueron creadas.

Es importante recurrir a las entrevistas dirigidas al manejo y secuencia de operaciones en la utilización de los formatos para obtener información objetiva de los procedimientos importantes recurriendo a la persona que maneja particularmente dichos formatos.

Esto se realiza haciendo preguntas a cada una de las personas que están relacionadas con el trabajo que se examina y escribiendo las respuestas.

Es conveniente tener una gráfica de distribución del procedimiento (cuando la haya), y elaborar un cuestionario con las preguntas necesarias para llevar un estudio completo de los aspectos en cuestión.

A continuación se presenta una serie de enunciados que es conveniente tener presente ya que pueden resultar de gran utilidad cuando se van a realizar las entrevistas para obtener la información necesaria para analizar los procedimientos. Esto es, las preguntas que se hagan deben estar enfocadas de tal manera que proporcionen los elementos necesarios para efectuar un análisis exhaustivo y completo sobre los procedimientos que se manejan en el área de estudio y obtener los datos siguientes_

- 1.- Nombre del procedimiento.
- 2.- Lugar en donde se inicia.
- 3.- Nombre del puesto.
- 4.- Como sabe que se debe efectuar el trámite.
- 5.- Qué recibe o necesita recibir para efectuarlo (verbal, originales, copias).
- 6.- De dónde lo recibe (quién lo envía)
- 7.- Cuándo lo recibe.
- 8.- Qué hace con lo recibido (firmar, visto bueno, copiar, pensar, buscar, decidir. etc.)
- 9.- Qué formato escrito crea (dar nombre y descripción).
- 10.- Cuándo se debe hacer o cuando se hace éste trabajo.
- 11.- Qué envía o comunica a otros puestos o personas - (dar nombre y descripción).
- 12.- A dónde se envía (quién lo recibe).
- 13.- Cuando lo envía.
- 14.- Cómo sabe si su trabajo fué correcto.
- 15.- Cómo lo controla su jefe.
- 16.- Cómo lo controlan los puestos que realizan los pasos anteriores y posteriores.
- 17.- Cómo se actúa en caso de error.
- 18.- Cómo se actúa con los errores en los trámites en éste trámite y sugerencias del empleado para estimarlos.
- 20.- Principales errores que se pueden cometer y su causa.

Además, es conveniente tener un espacio en cada hoja - que se maneje para anotar las observaciones que se crean pertinentes.

Con la ayuda que se obtenga de éstas consideraciones, - es esta etapa se procede a simplificar la información obtenida - a través del análisis detallado del procedimiento de que se trata. El auditor en ésta etapa se convierte en analista de proce

dimientos.

El análisis de los procedimientos debe ser objetivo, - sin incluir aspectos subjetivos que no correspondan al procedimiento que se examina, es decir, las investigaciones que se hagan deben tener como meta obtener datos concretos. Para ello - es necesario separar los elementos objetivos que constituyen el procedimiento, de los que puedan provocar desviaciones; ordenar de una manera lógica y por grupos los datos para el análisis; - consignarlos por escrito, clara y sistemáticamente; organizar - la conservación y el manejo de los datos resultado de los análisis; se deberán observar los tres principios de la simplificación que habrá de verificar:

- 1.- Todo movimiento y actividad debe ser productivo.
- 2.- Todo movimiento y actividad debe conservarse al -- máximo de la sencillez.
- 3.- Los procedimientos deben disponerse de tal manera - que permitan la consecución de las operaciones.

Cada operación, así como las etapas que se requieren - para llevarla a cabo debe estudiarse haciendo lo posible por -- profundizar en todos sus aspectos y situaciones.

b) El resultado.

En todo análisis siempre es necesario medir de que manera se está llevando a cabo el procedimiento. Esta medición - puede realizarse cuando se tienen bien identificados y registra dos en documentos dichos procedimientos.

Para ello cada operación así como las etapas que se -- requieren para llevarla a cabo deben estudiarse haciendo lo posible por profundizar en todos sus aspectos y situaciones.

El sistema básico para analizar cualquier operación -- puede seguir generalmente un patrón establecido, éste puede ser el siguiente:

- Desintegrar o desglosar las distintas partes y detalles que componen el procedimiento actual.

- Analizar el procedimiento actual a la luz de los principios establecidos y de las metas que se quieren lograr.

La forma de registrar el desglose de la operación variará de una simple lista de etapas, hasta un complicado cuadro con explicación de las mismas, en el que no se puede descuidar importantes detalles.

Para lograr un análisis profundo de los procedimientos que se están estudiando y del que se obtengan los mejores resultados, es conveniente auxiliarse de los diagramas de OTIDA y Diagramas de Flujo.

Herramientas para Análisis de Procedimientos

a) Diagramas y Símbolos de Trabajo.

Los diagramas son una representación gráfica de los -- sistemas y procedimientos, que son, junto con los métodos los elementos fundamentales de todas las operaciones. En ellos se visualiza una sucesión de hechos o fases que se presentan en la realización del trabajo, pudiendo ser clasificados en formas diversas entre las cuales destaca la aplicación de símbolos indicando diferentes posturas y situaciones que presentan las operaciones.

Esta etapa consiste en convertir los detalles de una operación en la simplicidad de un detalle escrito de las mismas operaciones que se realizan en los procedimientos, así como la presentación por medios gráficos que indiquen las operaciones, a través del diseño de gráficas.

Las actividades en un proceso son: operación, inspección, movimiento, transporte, demora, archivo y decisión. (ver simbología).

Con los diagramas se podrá tener una visión del sistema o procedimiento a estudiar, teniendo una apreciación del control excesivo o escaso, las operaciones productivas y las que no lo son, así como los movimientos o transportes. El empleo de éstas herramientas de análisis en hojas de trabajo, proporcionan valiosas herramientas con las cuales el analista podrá llevar a cabo su función al poder señalar con eficacia los problemas, e indicar de manera precisa el resultado final del procedimiento.

b) Diseño de Gráficas.

La face de presentación del trabajo se apoya con firmeza en el empleo de gráficas escogidas y ejecutadas con el único propósito de explicar como trabaja el sistema y porqué y de qué manera debe mejorarse.

Existe una gran variedad de gráficas que van desde las más sencillas hasta las combinadas.

Ya que estamos manejando formatos, es conveniente utilizar las gráficas o diagramas de flujo puesto que refieren básicamente, el flujo de operaciones e incluyen el manejo de formas. En la gráfica de flujo se puede representar en forma pic-

tórica y simbólica las distintas etapas del procedimiento.

c) Examen del Método.

Después de haber efectuado la interpretación de las -- distintas etapas de los procedimientos a través del diseño de -- gáficas, se debe someter cada procedimiento a un interrogato-- rio que permita determinar las posibilidades de establecer mejo-- ras administrativas.

El lineamiento básico para analizar cualquier procedi-- miento puede generalmente seguir un patrón establecido; éste -- puede constar de las preguntas siguientes e interpretarlas de -- acuerdo a las consideraciones que aparecen a continuación:

Preguntas	Finalidad que determinan	
Qué	El propósito para el que	
Dónde	El lugar dónde	Se emprenden las --
Cuándo	El orden en que	actividades de --
Quién	La persona por la que	una unidad admi--
Cómo	Los medios por los que	nistrativa o las --
		acciones de un --
		proceso.

Cada pregunta motiva un diferente campo de estudio es-- pecífico o auxiliar de la simplificación del trabajo, por ejem-- plo:

La respuesta a:	Se ocupa del estudio de:
Qué	Los procedimientos y formularios
Dónde	La distribución del espacio y equi--
	po.
Cuándo	Programación de las actividades.
Quién	La administración de las personas--
	de las relaciones humanas.

Cómo

De los métodos.

Siguiendo el estudio de las preguntas para el análisis y el exámen crítico de los hechos, la OIT establece que cada interrogante, puede a su vez descomponerse en forma más detallada de la manera siguiente:

1.- Propósito

-Qué se hace:

- a) ¿Por qué se hace?
- b) ¿Es necesario hacerlo?
- c) ¿Cuál es su finalidad?
- d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

2.- Lugar

-Donde se hace:

- a) ¿Por qué se hace ahí?
- b) ¿Se conseguirían ventajas haciendolo en otro lado?
- c) ¿Podría combinarse con otro elemento?
- d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

3.- Sucesión.

-Cuándo se hace:

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
- c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?
- d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

4.- Persona

-Quienes lo hacen:

- a) ¿Por qué esas personas?
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
- c) ¿Tiene la capacidad adecuada?
- d) ¿Quien podría hacerlo mejor?

5.- Medios

-Cómo se hace:

- a) ¿Por qué se hace así?
- b) ¿Es preciso hacerlo así?
- c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

El hecho de descomponer con mayor detalle cada pregunta nos dá la pauta para el análisis actual y para el exámen crítico de los hechos y por último, para proceder a desarrollar me jo r organización.

Todas éstas preguntas son fundamentales en el momento de la crítica, pues la respuesta que se dá para cada acción, -- permite saber si puede ser:

- a) Eliminada
- b) Modificada o combinada
- c) Simplificada.

c) Información.

Del análisis de los procedimientos que se llevan a cabo en una empresa, debe obtenerse la información necesaria y eficiente que permita, a través de la toma de decisiones, imple men tar, bien sea el seguimiento sobre la misma base del procedi miento actual, realizar las modificaciones que sean pertinentes o bien, efectuar la implantación de nuevos procedimientos.

Asi mismo, cada una de las etapas de un procedimiento deben proporcionar la información necesaria para el curso normal de las operaciones; investigar si cada una de éstas etapas informa a las distintas personas que influyen dentro del mismo, de tal manera que puedan, en un momento dado, intervenir en el-

mejor aprovechamiento del procedimiento que están manejando; -- ver si las medidas de actividad y rendimiento presente van acordes a las metas y objetivos de la organización; y si las etapas de cada procedimiento se recorren con la mayor rapidez y exactitud posible.

De mucho depende el valor de la información que proporciona otorgarle el seguimiento correcto del procedimiento que se maneje.

Cuando la información que resulta de la utilización de procedimientos es inadecuada, debe entonces proceder a identificarse las deficiencias, que se descubrirán, entre otras razones por falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de metas fijadas.

Al valorar la eficiencia de una operación es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la empresa. Estos planes y objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados; de éste modo, debe determinarse si todos los afectados entienden en la misma forma los objetivos; y deben cerciorarse de que el procedimiento esté proyectado de modo que con su funcionamiento se obtenga la información deseada.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir la mejor información posible.

d) Archivos, Registros, Formatos.

Archivos:

Los archivos son de esencial importancia en la conser-

vación de los formatos que contienen los registros de las operaciones de la empresa.

Cualquier archivo puede ser de utilidad y es funcional siempre y cuando se tenga bien organizado. Debe tener un título o nombre bien definido y descriptivo; dentro de él a cada forma de asignársele un número de control para indicar todos los documentos que se refieran a un asunto, tema o función común. Puede indicar tantas categorías como sean necesarias y crearse subdivisiones a medida que vaya siendo necesario.

Debe establecerse un procedimiento de control de formas en cada archivo que se implante, y sólo de ésta manera mantendrá su efectividad.

Ya que los formatos tienden a aumentar, debe seguir controlándose el archivo dónde éstas son guardadas como punto de partida para la conservación de la información de las operaciones de la empresa.

Registros:

El propósito fundamental de todo registro es comunicar (o servir como referencia), la información que se necesita. Estos documentos deben expresar la información necesaria a los objetivos de la empresa.

Los conocimientos se depositan, es decir, se registran en documentos que habrán de servir para tomar decisiones y formular planes. La importancia de los registros radica en el hecho de que a cada incremento en la separación entre administradores y trabajadores, agrava la necesidad para comunicar informaciones. Sin papeles de trabajo parece la mayor parte de la comunicación que debe existir en toda organización; con la ayu-

da de ellos los empleados pueden recibir instrucciones, las operaciones pueden supervisarse, y por consiguiente, se ejerce mayor control sobre las actividades que se desarrollan.

Los registros son útiles por cuanto sirven a la empresa a saber suficientemente del estado general de las operaciones de la misma y para estar al tanto de la diaria obtención de resultados.

El estudio de los registros en cualquier organización tiene como fin señalar la duplicación de esfuerzo, la elaboración de informes superfluos y ayudar a la reducción efectiva de las cargas de trabajo.

Formatos:

El estudio de formatos en toda organización tiene como fin proveer y mejorar todas las formas esenciales para la realización de las operaciones de la empresa; eliminar las formas innecesarias o duplicadas; además de asegurarse que cada forma cumpla con los requerimientos básicos de un proceso de operación apropiado, eficiente y efectivo a fin de especificar el método de menor costo de elaboración y establecer un sistema de control de existencia y reabastecimientos que permita disponer de suficiente cantidad de formas cuando se necesiten, en cantidades económicas y a precios ventajosos.

En todas las operaciones de la empresa es de utilidad el uso de formas dónde habrá registros importantes.

Las formas son los patrones que guían las operaciones hacia la uniformidad, contribuyen a la eficiencia de la operación y facilitan la preparación rápida y hacen más fácil la lectura de información de importancia.

3.- PUNTOS DE CONTROL.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

La forma más sencilla por la que se puede determinar si la unidad organizacional está logrando lo que desea y espera es antes que nada, la determinación clara de los planes de acción; y antes de que pueda haber un control significativo, tanto los planes como la estructura de la organización deben ser claros, completos e integrados hasta donde sea posible.

Existe la necesidad constante de vigilar si se cumplen los planes trazados, si la situación de la empresa es satisfactoria, etc. Esto se puede hacer inspeccionando todo por sí mismo o concentrándose en una serie de actividades que permitirán vigilar los asuntos de importancia excepcional, sin perder el tiempo en detalles mínimos. Es entonces, cuando se deben escoger puntos de atención especial y vigilarlos, asegurándose de que la operación total se está realizando según lo planeado.

Los puntos seleccionados para control deben ser críticos en el sentido de que sean factores limitantes o muestren mejor que otros si los planes están dando resultado.

Deben tenerse normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o el esperado. En relación a esto, deben examinarse y evaluarse los siguientes elementos que forman parte importante de los Puntos de Control en el estudio que se lleva a cabo a través de la Auditoría Administrativa Tridimensional:

- a).- Políticas
- b).- Prácticas, Reglamentos y Manuales.

a).- Políticas.

Las políticas son enunciados generales a maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, y aseguran que esté de acuerdo con, y contribuirá a los objetivos. Las políticas tienen a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones -- analíticas, y proporcionan una estructura unificada, permitiendo de ésta manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

En este sentido, los puntos seleccionados para control deben indicar de que manera las políticas sirven como un medio para fomentar el criterio de decisión y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El monto de libertad posible dependerá naturalmente de la política, y refleja a su vez la posición y la autoridad dentro de la organización.

b).- Prácticas, Reglamentos, y Manuales.

Prácticas:

Las prácticas delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores para que la empresa pueda seguir un curso planeado al alcanzar sus objetivos.

Las prácticas sanas, junto con las políticas son esenciales en la administración eficaz, y deben estar determinadas por una planeación de la alta dirección.

Al estudiarse este aspecto de la organización debe tenerse en cuenta el origen de las acciones en el desempeño de las actividades, es decir, conocer el motivo por el que se tienen ciertos apegos a regular de una determinada manera las ope-

raciones. De esta forma se podrá decidir sobre el cambio, la modificación o el apoyo a las prácticas que se siguen en la empresa.

Reglamentos:

Los reglamentos son los instrumentos de que se vale la empresa para hacer conocer a su personal las disposiciones de carácter obligatorio, tanto para los trabajadores como para los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

Es de suma importancia imprimir los reglamentos y dotar a todo el personal con un ejemplar de los mismos, además de fijarlos en los lugares más visibles de la empresa.

Dentro de la empresa, los reglamentos son un medio para lograr el cumplimiento de las directrices de un modo uniforme al asegurar que las situaciones recurrentes se solucionen -- siempre de igual modo, lo que ahorra hacer decisiones en cada ocasión para casos iguales y permite a la dirección concentrarse en las cuestiones más generales o en resolver casos excepcionales.

En este sentido, los puntos de control seleccionados - deben indicar fácilmente dónde existen desviaciones a lo establecido, y de ésta forma corregirlas para que cada miembro de la organización realice las tareas necesarias para los fines de la empresa.

Manuales:

Los manuales representan un medio de comunicación las decisiones de la administración concernientes a organización, políticas y procedimientos.

En la empresa los manuales representan el producto final tangible de la planeación organizativa.

Gran parte del éxito de una empresa depende de la importancia que le dá a la creación y divulgación de los manuales; de la forma en que se diseñan y ajustan a sus necesidades. Su diseño debe estar con vistas a su legibilidad y sencillez.

En una empresa debe haber tantos manuales como su organización lo requiera, con el fin de reducir al mínimo los problemas administrativos que se presenten.

El propósito del control en éste punto es conocer los manuales que existen en la empresa, y la forma en que mantienen informado al personal clave de los cambios y modificaciones en las actividades de la dirección; así como determinar los beneficios básicos que se derivan del empleo de los manuales; debe efectuarse, además, una estimación de cada manual con el fin -- de saber en que medida los manuales ayudan a conducir el flujo de información de carácter administrativo a todo lo largo de la línea de organización; de que forma sirve de guía del trabajo a ejecutar, ya que el personal necesita consultar casi a diario, las políticas escritas y los procedimientos en el curso normal de las operaciones administrativas. Otro punto importante es saber en que medida los manuales ayudan al adiestramiento de supervisores y ejecutivos en las tareas que van a controlar.

Los manuales deben estar diseñados de tal forma que -- clarifiquen la estructura de la organización y de las responsabilidades; den uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas; ayuden a la coordinación de actividades y eliminen las duplicaciones innecesarias.

En todo estudio que se lleve a cabo en una empresa resultará de mayor provecho para la misma, será de mayor utilidad

4.- AREA DE TRABAJO.

La importancia del área de trabajo dentro del sistema radica en el hecho de que es el lugar físico en dónde se llevan a cabo las operaciones que conforman dicho sistema. Por lo tanto, se analizan todos los elementos que conforman e influyen de una manera directa o indirecta en el desarrollo adecuado del sistema.

Los elementos a examinar en el área de trabajo son los siguientes:

1.- MEDIO AMBIENTE.

- a).- Area Física.
- b).- Clima.
- c).- Iluminación.
- d).- Ventilación.
- e).- Mobiliario y Equipo.

2.- RIESGOS DE LAS INSTALACIONES.

- a).- Accidentes y Enfermedades.
- b).- Riesgos de las Instalaciones.

3.- SERVICIOS MULTIPLES DE LA ORGANIZACION.

- a).- Servicios.

Es importante desde el punto de vista de la auditoría-administrativa tridimensional, evaluar y diagnosticar la influencia de estos elementos a los distintos sistemas administrativos. Para tal propósito se presenta la siguiente lista de comprobación con el objeto de conocer la situación real del área de trabajo:

1.- MEDIO AMBIENTE.

a).- Area Física

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Limpia | <input type="checkbox"/> Sucia |
| <input type="checkbox"/> Ordenada | <input type="checkbox"/> Desordenada |
| <input type="checkbox"/> Ruidos Corrientes | <input type="checkbox"/> Ruidos Soportables |
| <input type="checkbox"/> Ruidos Molestos | <input type="checkbox"/> Ruidos Insoportables |
| <input type="checkbox"/> Adecuada Superficie y Cubicación | <input type="checkbox"/> Inadecuada Superficie y Cubicación. |

b).- Clima:

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Humo | <input type="checkbox"/> Extremoso |
| <input type="checkbox"/> Frío | <input type="checkbox"/> Caluroso |
| <input type="checkbox"/> Reseco | |

c).- Iluminación:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Natural | <input type="checkbox"/> Inadecuada |
| <input type="checkbox"/> Adecuada | <input type="checkbox"/> Mixta |
| <input type="checkbox"/> Artificial | |

d).- Ventilación:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Aire Viciado |
| <input type="checkbox"/> Corrientes Molestas de Aire |
| <input type="checkbox"/> Olores Desagradables. |

e).- Mobiliario y Equipo.

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Buen Estado |
| <input type="checkbox"/> Mal Estado |
| <input type="checkbox"/> Estado Regular |
| <input type="checkbox"/> Otro |
| Especifique _____ |

Tipo:

- | |
|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Privado |
| <input type="checkbox"/> Mostrador |

- Escritorios
- Bancos
- Restirador
- Otro _____
- Bien Distribuido
- Mal Distribuido

f).- ¿Qué puede hacerse para mejorar las condiciones -
del Medio Ambiente?

2.- RIESGOS DE TRABAJO

a).- Accidentes y Enfermedades:

- Vías Respiratorias
- Quemaduras
- Amputaciones
- Vista
- Machucones
- Contagios
- Oído
- Cortaduras
- Neurosis

b).- Riesgos en las Instalaciones:

- Temblores
- Puertas y Salidas
- Suelos
- Elevadores
- Incendios
- Paredes
- Pasillos
- Techos

() Barandales

() Otros: _____

c).- ¿Qué debe hacerse para evitar los Riesgos de Trabajo?

3.- SERVICIOS MULTIPLES DE LA ORGANIZACION.

a).- Servicios:

() Abastecimiento de agua

() Equipo de Protección.

() Instalaciones Médicas

() Vestidores

() Duchas

() Retretes

() Comedor

() Otro

b).- ¿Qué se necesita para obtener mayor eficiencia en los Servicios Múltiples de la Organización?

El auditor al dar respuesta a las preguntas que integran la lista de comprobación, deberá aplicar los criterios siguientes:

a).- El área física deberá estar libre de desperdicios, en completo orden y con una adecuada superficie y cubicación -- que permita al personal realizar sus tareas de la mejor forma.

b).- Dependiendo de la intensidad de los ruidos que imperen en el área de trabajo, se deberá determinar si es necesario utilizar equipo de protección.

c).- La iluminación deberá ser adecuada a las operacioo

nes que se realicen dentro del área de trabajo; donde cabe la posibilidad de utilizar indistintamente iluminación artificial o natural.

d).- La ventilación del área de trabajo será acorde -- con el tipo de trabajo que se desarrolle en ella. Además puede hacerse uso de ventiladores, aire acondicionado, etc.

e).- El mobiliario y equipo deberá estar en condiciones de uso; bien distribuido y será adecuado a la finalidad de las tareas desarrolladas.

f).- Se analizarán los posibles accidentes y enfermedades de trabajo generados en el área que se está estudiando, para así considerar su trascendencia y establecer las medidas de seguridad que sean necesarias.

g).- Se deberán identificar las fuentes potenciales de accidentes que se presenten dentro del área de trabajo; estimando de esta manera, las medidas correctivas que deban implementarse.

h).- Se evaluará la importancia que presenten los servicios que proporciona la organización para el bienestar de la comunidad que labora en ella.

i).- El auditor deberá elaborar el plano de las instalaciones que conforman el área de estudio, para formarse así, una visión más amplia y completa de la misma.

1.2.7. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION.*

La empresa motivo de nuestro estudio es parte de uno de los consorcios industriales más grandes e importantes de América Latina y es una organización auténticamente mexicana, dedicada a la producción de artículos de plástico.

Dicha empresa es componente de un grupo de industrias que producen artículos tales como envases de vidrio, envases de plástico, vidrio plano y arquitectónico, cristalería de tipo doméstico e industrial, tapas y tapones de plástico, materias primas para la industria del vidrio y la cerámica; ampollitas, frascos medicinales, equipo para laboratorio de vidrio borosilicato y piezas de cristal cortado.

La empresa más antigua que integra el grupo fué fundada en 1909, y a la fecha forman un total de 19 industrias que atendiendo a la naturaleza de su producción se agrupan en:

- Fábricas de envases de vidrio.
- Fábricas de productos de vidrio borosilicato
- Fábricas de envases y tapas de plástico.

La división envases de plástico la integran nueve empresas, a quienes la alta calidad de sus productos así como el respaldo técnico, financiero y administrativo recibido, les permitieron fructificar rápidamente con el surgimiento de nuevas empresas dedicadas a producir mayores volúmenes para satisfacer la demanda que la calidad originó.

Una de éstas empresas se inició como empresa indepen-

* Por razones de ética profesional se omitieron los nombres de las empresas citadas.

diente hacia el año 1979, debido a la diversificación de operaciones. Para entonces ya se contemplaba la necesidad de producir mayores volúmenes de envases, para satisfacer las exigencias de los clientes actuales, así como para lograr mayor penetración en el mercado.

A escasos cuatro meses de iniciadas las operaciones, esta empresa adquirió otras empresas que posteriormente vendrían a constituir la dirección de envases de plástico y que aportan con su producción una gran variedad de tapas y tapones de plástico, así como diversos envases de distinto uso.

Su producción actual es de aproximadamente de 12 a 13 millones de piezas mensuales. Cuenta con máquinas de extrusión sopló, dedicadas a producir el 80% de la botella aceitera de material PVC (materia prima utilizada a través del método de inyección), y el restante 20% de envases y tapones de uso industrial y para cosméticos; su personal asciende a 550 personas entre directivos y trabajadores.

Dentro de sus proyectos contempla la automatización gradual de la planta, así como intensificar su producción para cubrir las exigencias del mercado.

1.2.8. JUSTIFICACION DEL AREA ESTUDIADA.

El area en la que se pretende realizar la Auditoría Administrativa, tiene como objetivo el de disponer de los materiales apropiados, en la cantidad conveniente, en el lugar apropiado y en el momento requerido.

Ahora bien, debido a sus características los materiales pueden clasificarse de la siguiente manera:

1.- MATERIAS PRIMAS. - En sentido estricto, son las sustancias susceptibles de transformarse en productos de mayor interés industrial, sin embargo también se le da el nombre de materias primas a todo tipo de materiales de que parten las industrias para sus fabricaciones.

2.- MATERIAS AUXILIARES. - Son aquellas que intervienen en la fabricación, pero no forman parte del producto terminado.

3.- REFACCIONES Y HERRAMIENTAS. - Son aquellas utilizadas por lo regular en la compostura de las maquinas, y pueden ser manuales o mecánicas.

4.- MATERIALES EN CURSO DE FABRICACION. - Son los que tienen un cierto grado de fabricación, pero sin que se haya terminado de sacar de ellos los productos o piezas en su forma y acabado definitivo.

5.- PRODUCTOS TERMINADOS. - Son los que se encuentran en su forma y acabado definitivo de fabricación y que ya pueden ser dispuestos para la venta.

6.- MATERIALES PARA EMBALAJE.- Son los materiales adquiridos para manejar y transportar en condiciones de seguridad -- los productos terminados.

La importancia del area de MATERIALES es relevante, ya que el manejo y almacenamiento de los materiales absorbe una gran parte del capital inmovilizado de la empresa, cuyos intereses, sumados a los costos del personal y medios de transporte -- adscritos a este servicio cargan a veces fuertemente sobre el -- precio de costo de fabricación y que van a reflejarse en el éxito o fracaso de la organización.

Por lo anteriormente expuesto, el area de materiales -- presenta un interesante campo de investigación, y que aunado a la disposición del Gerente de materiales, por que se realizara -- un estudio en materia de auditoría administrativa, en el area a su cargo; a quien agradecemos la facilidad que nos brindará al tener acceso a la información necesaria para realizar el estudio. Estas fueron las razones que nos enfocaron a efectuar la investigación en esta área de la organización.

1.2.9. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.

"Con el establecimiento de procedimientos y sistemas administrativos eficientes; y la identificación clara de las funciones en los niveles jerárquicos de la organización se alcanzará los objetivos establecidos.

CAPITULO II
INVESTIGACION DE CAMPO

II.1.- SENSIBILIZACION DEL PERSONAL

Uno de los aspectos que se deben cuidar en la realización de cualquier estudio dentro de la organización es la actitud del personal que participa en el area en cuestión.

Se sabe que para el mejor desarrollo de cualquier auditoría administrativa, es necesario hacer que la gente tome parte y se le informe del objetivo que se persigue con ésta, así como de los beneficios que otorga.

Por lo anterior en la presente investigación se realizó la sensibilización de los participantes del area de estudio, -- misma que abarcó todos los niveles jerárquicos desde la gerencia hasta los niveles operativos.

La mecánica seguida, comprendía, reunir al personal de los distintos departamentos del area, en un salón especial (salón de juntas) en donde:

- a) Se le informaba de la naturaleza del estudio.
- b) Los objetivos básicos que buscaba.
- c) La importancia de su cooperación y los beneficios -- que se podrían obtener con su apoyo en la realización del estudio.

Los objetivos que pretendíamos alcanzar con la sensibilización eran los siguientes:

- a) Presentarnos con el personal que formaba parte del - Area de Estudio.
- b) Informar sobre la realización del estudio, así como-

de sus beneficios.

- c) Evitar barreras en el personal que obstaculizara la obtención de la información en forma veraz y concisa.
- d) Orientar la conciencia personal de los participantes sobre las opiniones que ellos crearán.

De ésta forma fué posible efectuar la planeación de las distintas actividades que comprenderían la investigación de campo, cuyo aspecto fundamental consistió en la aplicación del --- cuestionario a los trabajadores del área investigada, con el -- fin de obtener información necesaria para orientar nuestro estudio.

El cuestionario Piloto, las modificaciones que se hicieron a éste y el cuestionario general se presentan a continua---ción.

II.2.- CUESTIONARIO PILOTO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL AREA ESTU--
DIADA

El objetivo del presente cuestionario, es recabar información objetiva y veraz, que permita detectar errores y desviaciones en la interpretación de las preguntas por el personal -- del area estudiada.

- 1.- ¿Puesto qué ocupa? _____
- 2.- ¿En qué área de la empresa desempeña su trabajo? _____
- 3.- ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto? _____
- 4.- ¿A desempeñado otros puestos dentro de la empresa?
SI () NO ()
- 5.- ¿Cuáles? _____
- 6.- ¿Cuáles son las causas por las que ha cambiado de puesto?
Promoción. _____
Especifique. _____
- 7.- ¿ Cuánto tiempo tiene en la empresa? _____
- 8.- ¿ Qué requisitos necesitó para ocupar su puesto? _____
- 9.- ¿ Quién es su jefe inmediato? _____
- 10.- ¿ En que forma acuerda con su jefe inmediato superior? _____
- 11.- ¿ Qué puesto ocupa la persona de la que usted recibe trabajo? _____
- 12.- ¿ Qué puesto ocupa la persona a la que entrega su trabajo? _____
- 13.- ¿En qué consiste su trabajo? _____

- 14.- ¿De que forma recibe las instrucciones para hacer su trabajo? _____

- 15.- ¿Maneja formas impresas para realizar su trabajo?
 SI () NO ()
- 16.- ¿Cuáles? _____
- 17.- ¿Existen instructivos para el desempeño de su trabajo? _____

- 18.- ¿Si contesto No. cómo inició su trabajo? _____

- 19.- ¿Se le ha facilitado algún manual dentro de la empresa?
 SI () NO ()
 ¿Cuáles? _____
 ¿Porque? _____
- 20.- ¿Su trabajo es supervisado?
 SI () NO ()
- 21.- ¿Qué puesto ocupa la persona que supervisa su trabajo? _____

- 22.- ¿Realiza informes de su trabajo?
 SI () NO ()
- 23.- ¿Con qué frecuencia los realiza? _____
- 24.- ¿De que forma los realiza:
 Oral _____
 Escrito _____
 Especifique _____
- 25.- ¿Tiene personal a su cargo?
 SI () NO ()
- 26.- ¿Cuántos y que puestos ocupan? _____

- 27.- ¿En qué forma le da indicaciones para realizar su trabajo?

- 28.- ¿Tiene tarjeta para registrar su entrada y salida?

 SI () NO ()
- 29.- ¿Cuál es su horario de trabajo? _____

- 30.- ¿Qué turno ocupa? _____
- 31.- ¿Qué días de la semana trabaja? _____
- 32.- ¿Cuál es el límite de tolerancia que tiene en su horario?

- 33.- ¿De qué forma se sancionan los retardos?

- 34.- ¿Labora horas extras?
SI () NO ()
- 35.- ¿Con qué frecuencia? _____
- 36.- ¿Cuáles son las causas? _____
- 37.- ¿Sabe de la existencia de un reglamento interior de trabajo?
SI () NO ()
- 38.- ¿Lo ha leído?
SI () NO ()
- ¿Es práctico?
SI () NO ()
- ¿Lo utiliza?
SI () NO ()
- ¿Porqué? _____
-
- 39.- ¿Ha recibido cursos de capacitación?
SI () NO ()
- 40.- ¿Le han sido de utilidad para el desarrollo de su trabajo?
SI () NO ()
- 41.- ¿Ha sugerido la implantación de cursos de capacitación?
SI () NO ()
- ¿Porque? _____
- 42.- ¿Dónde le gustaría recibir la capacitación?
SI () NO ()
- 43.- ¿Le gustaría dentro o fuera de su horario de trabajo?

-
- 44.- ¿De acuerdo a las actividades de su trabajo con que puestos tiene relación dentro de la empresa.

- 45.- ¿Fuera de la empresa con qué personas se relaciona por motivos de su trabajo? _____
-
- 46.- ¿Hay vigilancia en la entrada a la empresa?
 SI () NO ()
- 47.- ¿Es necesario que se identifique para entrar a la empresa?
 SI () NO ()
- 48.- ¿El desarrollo de su trabajo requiere equipo de protección?
 SI () NO ()
- 49.- ¿Le proporciona la empresa equipo para protegerse?
 SI () NO ()
- 50.- ¿Lo utiliza?
 SI () NO ()
- ¿Porqué? _____
- 51.- ¿Hay alguna persona que vigile que usted use su equipo de protección?
 SI () NO ()
- 52.- ¿Recibe algún incentivo por realizar bien su trabajo?
 SI () NO ()
- 53.- ¿Qué tipo de incentivo? _____
- 54.- ¿Los servicios sanitarios se encuentran cerca de su lugar de trabajo?
 SI () NO ()
- 55.- ¿Le parece que son adecuados?
 SI () NO ()
- ¿Porqué? _____
- 56.- ¿Hay servicio médico dentro de la empresa?
 SI () NO ()
- 57.- ¿Lo utiliza?
 SI () NO ()
- ¿Porqué? _____
- 58.- ¿Cuenta la empresa con servicio de comedor?
 SI () NO ()
- 59.- ¿Le gusta comer dentro de la empresa?
 SI () NO ()

- 60.- ¿Cómo considera el servicio del comedor?
 Bueno _____ Malo _____ Regular _____
 ¿Porqué? _____
- 61.- ¿Tiene guardarropa?
 SI () NO ()
- 62.- ¿Lo utiliza?
 SI () NO ()
- 63.- ¿Se requiere el aseo diario de su lugar de trabajo?
 SI () NO ()
 ¿Porqué? _____
- 64.- ¿Cuenta la empresa con sala o área de descanso?
 SI () NO ()
- 65.- ¿Le gustaría estar ahí?
 SI () NO ()
 ¿Porqué? _____
- 66.- ¿Con qué frecuencia le gusta estar ahí? _____
- 67.- ¿Organiza la empresa actividades deportivas y culturales?
 SI () NO ()
- 68.- ¿Asiste a ellas?
 SI () NO ()
 ¿Porqué? _____
- 69.- ¿Ha sugerido qué realicen este tipo de actividades?
 SI () NO ()
- 70.- ¿Ha hecho alguna sugerencia en especial
 SI () NO ()
 ¿Porqué? _____
- 71.- ¿Qué respuesta ha obtenido? _____

- 72.- ¿Hay algo que quiera agregar?

II.3.- CUESTIONARIO CORREGIDO, OBJETIVOS DE CADA PREGUNTA Y RAZONES QUE SE TUVIERON PARA CAMBIAR ALGUNAS PREGUNTAS

1.- ¿Puesto que ocupa?

Objetivo:

Identificar el nombre de las unidades de trabajo específicas del área de materiales y compararlas con los enunciados por la descripción de puestos y organigramas de la organización.

No se realizó ninguna modificación, puesto que el personal proporciona la información correcta, y la pregunta no requirió mayor aclaración.

2.- ¿En qué área de la empresa desempeña su trabajo?

Objetivo:

Ubicar las unidades de trabajo dentro de los distintos departamentos que integran el área de materiales. Sólo hubo la necesidad de cambiar la palabra área por departamento, ya que el personal confundía, áreas físicas y el área de materiales, al dar respuesta a ésta pregunta.

3.- ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto?

Objetivo:

Conocer la antigüedad y la experiencia que tiene el personal en su puesto.

No tuvo modificaciones esta pregunta, ya que hubicaba correctamente al personal para proporcionar la respuesta deseada.

4.- ¿Ha desempeñado otros puestos dentro de la empresa?

SI ()

NO ()

Objetivo:

Conocer cuál es la estabilidad y frecuencia de rotación del personal con relación a su puesto.

No se hizo necesario hacer correcciones a esta pregunta ya que el personal indicaba la información requerida.

5.- ¿Cuáles?

(El objetivo y la aclaración esta incluida en la pregunta-4).

6.- ¿Cuáles son las causas por las que ha cambiado de puesto?

Promoción. _____

Especifique. _____

Objetivo: _____

Conocer cuáles han sido los motivos por los que el personal ha cambiado de puesto.

Se tuvieron que hacer algunas modificaciones a esta pregunta; se quito el inciso Promoción y se agregaron los incisos a) Escalafón b) Directamente por su jefe c) Otros.

Esto se hizo con el fin de abarcar otras cuestiones importantes en los cambios de puesto del personal.

7.- ¿Cuántos años tiene en la empresa?

Objetivo:

Conocer la antigüedad que tiene el personal en la empresa.

Se hizo necesario cambiar el término años, por tiempo, ya que es más específico y conduce al personal a proporcionar la respuesta correcta.

¿Es usted trabajador:

a) Sindicalizado _____

b) Empleado Administrativo _____

c) Otro _____

Específique _____

Objetivo:

Conocer el número de personal sindicalizado y administrativo que labora en el area de materiales.

Esta pregunta se añadió al cuestionario piloto por considerarla una cuestión importante que no debe dejarse de tomar en cuenta.

En el cuestionario general es la pregunta No. 8

8.- ¿Qué requisitos necesitó para ocupar su puesto?

Objetivo:

Saber si se requiere tener conocimientos de las funciones que se van a desempeñar y saber si estas son políticas que ha seguido la empresa para la contratación del personal.

Para esta pregunta solamente se requirió agregar al final de la pregunta la palabra actual para que el personal pudiera ubicar su respuesta.

En el cuestionario general quedó como la pregunta No. 9.

¿Qué estudios ha realizado?

Objetivo:

Conocer el nivel académico del personal cuestionado. Esta pregunta se añadió al cuestionario piloto ya que complementa la pregunta 10; además es importante para determinar el nivel académico que posee el personal de nuestra área de estudio.

9.- ¿Quién es su jefe inmediato?

Objetivo:

Identificar las líneas de autoridad existentes en el área de materiales.

Se modifica esta pregunta y queda de la siguiente manera: "¿Qué puesto tiene su jefe inmediato".

Esto se hace con el fin de no provocar en el personal confusión y pueda ubicarse para proporcionar el puesto y no el nombre de su jefe inmediato.

El objetivo especificado sigue siendo el mismo.

Dentro del cuestionario general quedó como la pregunta No. 11.

10.- ¿En que forma acuerda con su jefe inmediato superior?

Objetivo:

Saber si se establece la comunicación formal entre dos niveles jerárquicos inmediatos.

Se cambio totalmente esta pregunta, ya que las respuestas-obtenidas del cuestionario pilota (sondeo preliminar), no daban el sentido que se pretendía, y se estableció de la siguiente manera:

"¿Se reúne con su jefe y compañeros para dialogar asuntos de trabajo? si () no ()

En el cuestionario general es la pregunta No. 12.

Además se añade la pregunta siguiente para complementar la anterior y ocupa el No. 13 del cuestionario general, cumpliendo con el objetivo especificado en la pregunta No. 12.

"¿En que casos?"

11.- ¿Qué puesto ocupa la persona de la que recibe trabajo?

Objetivo:

Saber si se cumplen la autoridad y responsabilidad concedidas a un nivel jerárquico determinado, o si existe dualidad de mando.

Solo se agrega el pronombre personal "usted" entre las palabras "que y recibe", pretendiendo con esto darle más claridad a la pregunta.

En el cuestionario general ocupa el No. 14.

12.- ¿Qué puesto ocupa la persona a la que entrega su trabajo?

Objetivo:

Saber si están delimitadas la autoridad y responsabilidad concedidas a cada nivel jerárquico.

No se hizo ninguna modificación, ya que es muy clara y ayuda a lograr el objetivo especificado.

Esta pregunta ocupa el No. 15 del cuestionario general.

13.- ¿En que consiste su trabajo?

Objetivo:

No se realizó modificación a ésta pregunta, puesto que el personal puede expresarse y responder con facilidad.

Esta pregunta ocupa el No. 16 del cuestionario general.

¿Hay actividades que usted realice que no correspondan a su trabajo habitual? si () no ()

a) Si contesta afirmativamente, cuáles son: _____

b) Con que frecuencia las realiza _____

Objetivo:

Verificar la desviación en las actividades normales del personal.

Esta pregunta se añadió al cuestionario piloto ya que se hacía necesario para complementar la pregunta anterior.

En el cuestionario general ocupa el No. 17.

14.- ¿De que forma recibe las instrucciones para hacer su trabajo?

Objetivo:

Identificar que medio se utiliza habitualmente para transmitir las indicaciones de trabajo.

Sólo se agregarón los incisos: a) Telefónica, b) Verbal, - c) Memorandum, d) Otras: cuáles _____

e) Son comprensibles si () no ()

Porque. _____

Esta pregunta se cambio de orden y en el cuestionario general es la No. 19. con el fin de ubicar mejor al personal para que proporcione la información correcta.

15.- ¿Maneja formas impresas para realizar su trabajo?

Objetivo:

Saber si el personal cuenta con formatos para realizar sus actividades.

No se efectuó modificación a esta pregunta solo se complemento con la No. 16 para que con ambas se lograra alcanzar el objetivo especificado en la pregunta No. 15.

16.- ¿Cuáles?

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 15.

Pasa a complementar la pregunta No. 15

17.- ¿Existen instructivos para el desempeño de su trabajo?

si ()

no ()

Objetivo:

Saber si existe un procedimiento establecido por la empresa para realizar su trabajo.

Se modifica la pregunta para hacerla más comprensible al personal; se elimina "instructivos" y se reemplaza por "instrucciones escritas". Se complementa con la pregunta No. 18 y en el cuestionario general ambas son la pregunta No. 20.

18.- Si contesto no ¿cómo inició su trabajo?

Objetivo:

Saber en caso de que no existan instructivos, a quién se pide orientación para el desempeño del trabajo. Debido al sentido de ésta pregunta, pasa a complementar la No. 17.

19.- ¿Se le ha facilitado algún manual dentro de la empresa?

si ()

no ()

a) Cuáles _____

Objetivo:

Conocer los documentos existentes a través de los cuales se difunden las políticas, objetivas, etc. de la empresa.

Se cambió el inciso "Cuáles" por "De que tipo", ya que, para los fines que se pretenden alcanzar en el, es más específico y comprensible para el personal.

Esta pregunta es la No. 21 del cuestionario general.

20.- ¿Su trabajo es supervisado?

si () no ()

Objetivo:

Saber si existe control sobre las actividades que se realizan.

No hay modificaciones para esta pregunta, puesto que resulta clara para el personal cuestionado. Sólo se agrega el inciso "a) Con que frecuencia", que tiene como finalidad conocer la regularidad con que el trabajo es supervisado. El objetivo sigue siendo el mismo para éste inciso.

21.- ¿Qué puesto ocupa la persona que supervisa su trabajo?

Objetivo:

No se realizaron modificaciones a esta pregunta, ya que resulta clara y comprensible para el personal. En el cuestionario general es la pregunta No. 23.

22.- ¿Realiza informes de su trabajo?

si () no ()

Objetivo:

Saber si se realizan informes de las actividades que se han efectuado.

No hubo cambio para ésta pregunta; sólo se condensan las preguntas Nos. 22 y 23 del cuestionario piloto en la pregunta No. 24 del cuestionario general; con éste sólo se persiguen fines prácticos.

23.- ¿Con qué frecuencia los realiza?

Objetivo:

Conocer con que frecuencia el personal realiza in formes de su trabajo.

En esta pregunta se eliminaron las palabras "los realiza"- quedando únicamente "con qué frecuencia", con esta modificación no se afecta en lo mínimo el sentido de la oración- y de lo que se desea investigar. Esta modificación se hace únicamente con fines practicos. El objetivo sigue siendo - el mismo.

24.- ¿De qué forma los realiza?

Objetivo:

Conocer la forma en que el personal realiza habitualmente los informes de su trabajo.

A esta pregunta se le agrega el inciso "otro", para ubicar al personal y dar más amplitud y profundidad a la pregunta.

25.- ¿Tiene personal a su cargo?

si ()

no ()

Objetivo:

Identificar el tramo de control por cada departamento; y servir de base para establecer el organigrama del área de materiales.

No hay modificaciones para esta pregunta, puesto que el -- personal no tuvo mayor problema para contestarla; sólo se condensan las preguntas Nos. 25 y 26 del cuestionario pilo to, en la pregunta No. 26 del cuestionario general; ésto - se hace solo con fines practicos.

26.- ¿Cuántos y qué puestos ocupan?

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 25.

Se condensa ésta pregunta en la anterior para aparecer en el cuestionario general con el No. 26.

¿Considera qué el personal existente es suficiente para --
realizar las actividades de su departamento?

si () no ()

Porque _____

Objetivo:

Detectar si el personal con que cuenta cada departamento es suficiente para realizar las actividades que a cada uno de ellos corresponde.

Esta pregunta se añadió en el cuestionario general, ya que se hacía necesario obtener esta información para complementar la obtenida en las preguntas anteriores.

Es la pregunta No. 27 del cuestionario general.

27.- ¿En que forma les dá instrucciones para realizar su trabajo?

Objetivo:

Identificar que medio es utilizado con mayor frecuencia para transmitir las instrucciones de trabajo al personal.

Se hicieron modificaciones a ésta pregunta con el fin de que el personal pudiera ubicarse mejor y no tubiera confusión para contestar. Se estableció esta pregunta de la siguiente manera:

"¿Cómo da las indicaciones a su personal", agregándole los incisos siguientes: a) Telefónicas b) Verbal c) Memorandum d) Otros y cuáles _____

En el cuestionario general es la pregunta No. 28.

28.- ¿Tiene tarjeta para registrar su entrada y salida?

si () no ()

Objetivo:

Identificar los lineamientos establecidos por la empresa para control del horario de trabajo del personal.

El personal no tuvo mayor problema para contestar esta pre

gunta, puesto que es bastante clara. Sólo se agrego el inciso: "a) Si no checa tarjeta ¿cuál es el control de su -- horario de trabajo?". Esto, con el fin de aclarar la pregunta, obtener la información necesaria y lograr el objetivo planteado.

En el cuestionario general es la pregunta No. 29.

29.- ¿Cuál es su horario de trabajo?

Objetivo:

Identificar la forma en que esta distribuido el personal en el área de materiales de acuerdo a los horarios de trabajo, turnos y días de la semana que se laboran La pregunta es lo suficientemente clara y el personal no tuvo problemas para contestarla; motivo por el cual no se le hicieron cambios.

30.- ¿Qué turno ocupa?

Objetivo:

Al igual que la pregunta anterior, no fué necesario hacer modificaciones a ésta, puesto que el personal -- proporcionó la respuesta sin mayor problema.

En el cuestionario general ocupa el No. 31.

31.- ¿Qué días de la semana trabaja?

Objetivo:

Identificar la forma en qué está distribuido el personal del área de materiales de acuerdo a los días de la semana que labora.

No se hicieron modificaciones a esta pregunta porque es -- bastante clara y el personal no tuvo problemas para contestarla.

En el cuestionario general es la pregunta No. 32.

32.- ¿De que forma se sancionan los retardos?

Objetivo:

Conocer las políticas de la institución en relación a los retardos del personal.

No hubo mayor problema para que el personal cuestionado -- contestara a ésta pregunta, resulta muy clara y por lo tanto no se realizaron modificaciones.

En el cuestionario general es la pregunta No. 34.

34.- ¿Labora horas extras?

si () no ()

Objetivo:

Para fines practicos, se engloban en la pregunta anterior, las preguntas Nos. 35 y 36 del cuestionario piloto; ya que tratan del mismo aspecto.

El personal no tuvo problemas para dar sus respuestas y sólo se realizaron algunas modificaciones en las preguntas. Esta pregunta es la No. 35 del cuestionario general.

35.- ¿Con que frecuencia?

Objetivo:

Pasa a formar parte de la pregunta No. 34, sin ninguna modificación en su contenido.

36.- ¿Cuáles son las causas?

Objetivo:

Se modifica este cuestionamiento estableciendo solamente la palabra "causas" y eliminando las otras palabras. Esto se hace con fines prácticos y no se altera el fin que se pretende alcanzar.

37.- ¿Sabe si existe un reglamento interior de trabajo?

si () no ()

Objetivo:

Saber si el personal conoce la existencia del Re-

glamento Interior de Trabajo de la Empresa, y si está ente rado del contenido del mismo.

Esta pregunta no tuvo modificaciones, ya que el personal contestaba sin mayor problema; pero debido a que las preguntas Nos. 37 y 38, tienen el mismo objetivo y para fines prácticos, resultó conveniente englobarlas en una sola que abarque los puntos que cada una de ellas trata.

- 38.- ¿Lo ha leído? si () no ()
 ¿Es práctico? si () no ()
 ¿Lo Útiliza? si () no ()

Porque _____

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 37

Pasa a formar parte de la pregunta No. 37, y no se realizaron modificaciones en su contenido, pues resulta bastante clara para el personal entrevistado.

- 39.- ¿Ha recibido cursos de capacitación?
 si () no ()

Objetivo:

Saber que importancia le a dado la empresa a este aspecto para que el personal se desarrolle y realice de la mejor manera sus funciones.

El personal no tuvo problema para contestar esta pregunta y por lo tanto no se le hicieron modificaciones, sólo se agregaron algunos aspectos que no se habían tomado en cuenta y que resultaron necesarios, y son los siguientes: a) - De que tipo; b) Duración; c) Quién los imparte; al agregar estos incisos se hizo necesario ampliar el objetivo en uno más completo y general, que abarque las cuestiones que no se habían tomado en cuenta en el cuestionario piloto.

Esta pregunta es la No. 37 del cuestionario general.

- 40.- ¿Le ha sido de utilidad para el desarrollo de su trabajo?
 si () no ()

Objetivo:

Saber si el personal del área de materiales le -- han sido de utilidad los cursos de capacitación que ha recibido.

Se condensa esta pregunta y su objetivo en la No. 37 del cuestionario general.

No se hicieron modificaciones en su contenido, puesto que resulta clara para el personal cuestionado.

- 41.- ¿Ha sugerido la implantación de cursos de capacitación?
 si () no ()

¿Porque? _____

Objetivo:

Conocer la iniciativa del personal para sugerir - cursos de capacitación que le permitan desempeñar sus funciones de la mejor manera.

No se hicieron alteraciones básicas en el contenido de ésta pregunta; puesto que el personal no tuvo problemas para contestarla.

- 42.- ¿Dónde le gustaría recibir la capacitación, dentro o fuera de la empresa?

Objetivo:

Saber si el personal del área de materiales conoce la existencia de instituciones encargadas de impartir - cursos de capacitación.

Esta pregunta se elimina del cuestionario piloto, puesto - que resulta impracticable aplicarla; sobre todo porque el personal no muestra interés para proporcionar su respuesta y no satisface al objetivo especificado; además la información que proporciona no es específica ni satisface los requerimientos que se pretenden en el cuestionario.

43.- ¿Le gustaría dentro o fuera de su horario de trabajo?

Objetivo:

Conocer la opinión del personal respecto al horario en que quisiera recibir los cursos de capacitación. Puesto que las respuestas que proporcionaba el personal no cumplían con el objetivo especificado por la pregunta, y se mostraba en cierta forma receloso, fué necesario eliminarla del cuestionario piloto.

44.- ¿De acuerdo a las actividades de su trabajo con que puestos tiene relación dentro de la empresa?

Objetivo:

No fué necesario hacerle cambios a ésta pregunta, puesto que resulta clara y el personal no tuvo problemas para dar su respuesta. En el cuestionario general es la pregunta No. 39.

45.- ¿Fuera de la empresa con qué personas se relaciona por motivos de su trabajo?

Objetivo:

Identificar si el personal del área de materiales tiene relación con personas ajenas a la empresa, por motivo de su trabajo.

Al igual que la anterior, a ésta pregunta no se le hicieron modificaciones, sólo se agrego el inciso "a) causas" para complementar la respuesta.

No hubo necesidad de modificar esta pregunta ya que el personal dió sus respuestas sin mayor problema, alcanzando de esta forma, el objetivo especificado.

46.- ¿Hay vigilancia a la entrada de la empresa? si () no ()

Objetivo:

Saber si el personal conoce las políticas en cuanto a seguridad utilizada por la institución.

Esta pregunta fué eliminada en el cuestionario piloto, ya que desviaba la información lograda.

- 47.- ¿Es necesario que se identifique para entrar a la empresa?
Objetivo:

El especificado en la pregunta anterior.

Se elimina esta pregunta del cuestionario piloto por las razones expuestas en la pregunta anterior.

- 48.- ¿El desarrollo de su trabajo requiere equipo de protección
si () no ()

Objetivo:

Saber si el personal requiere y usa equipo de protección para realizar su trabajo.

No se realizaron modificaciones a la pregunta, ya que es bastante clara, el personal no tuvo problemas para dar la respuesta, la información que nos proporciono fué valiosa, sólo se hizo necesario condensar las preguntas Nos. 50, 51 y 52 del cuestionario piloto con algunas modificaciones, en la pregunta No. 49.

- 49.- ¿Le proporciona la empresa equipo de protección?
si () no ()

Objetivo:

Saber si es otorgado al personal el equipo de protección necesario para apoyar las medidas de seguridad establecidas en la institución.

Las respuestas obtenidas para esta pregunta proporcionaron la información necesaria, pero se hizo necesario efectuar algunos cambios en su estructura, sin dejar de darle el sentido que se pretendió y se estableció de la siguiente forma: ¿Se lo proporciona la empresa? si () no ().

Por tratar aspectos complementarios de la pregunta No. 49 del cuestionario piloto y para fines prácticos, se conden-

sa, ésta pregunta en la No. 49 con el inciso "a".

50.- ¿Lo utiliza? si () no () Porqué? _____

Objetivo:

Conocer si el equipo de protección proporcionado al personal, es utilizado por éste, al desarrollar sus actividades.

Esta pregunta no fué objeto de modificaciones, ya que es ovia y el personal no tuvo problemas para contestar; solo se anota "Porqué" con el inciso c, y se condensa esta pregunta en la No. 49 del cuestionario piloto con los incisos b y c; esto se hace con fines prácticos ya que la información proporcionada no sufre alteraciones.

51.- ¿Hay alguna persona que vigile que ud. use su equipo de -- protección? si () no ()

Objetivo:

Saber si dentro de las medidas de seguridad establecidas por la empresa, se encuentra el que haya alguna persona encargada de vigilar el uso del equipo de protección.

Se condensa esta pregunta en la No. 49 del cuestionario piloto en el inciso "a" con algunas modificaciones, sin alterar su estructura, y se establece de la siguiente forma: - ¿vigilan que lo utilice? si () no ().

52.- ¿Recibe algún incentivo por realizar bien su trabajo?

Objetivo:

Conocer los medios de motivación que proporciona la institución a su personal.

Se hicieron modificaciones a ésta pregunta, ya que las respuestas obtenidas del cuestionario piloto (sondeo preliminar), presentaron algunos inconvenientes, y para especificar mejor la pregunta y el personal no presenta problemas-

al dar su respuesta se estableció de la siguiente manera:-

¿Recibe incentivos de parte de la empresa?

si () no () ¿Cuáles son? _____

Esta pregunta es la No. 43 del cuestionaria general.

53.- ¿Qué tipo de incentivo?

Objetivo:

Conocer los distintos incentivos que proporciona la empresa a los trabajadores.

Debido a que había confusión en el personal cuestionado para que concretara su respuesta, se eliminó ésta pregunta del cuestionario piloto y se incluyó en el cuestionario general con el inciso "a" de la pregunta No. 43. De ésta forma se logra obtener la información necesaria.

54.- ¿Los servicios sanitarios se encuentran cerca de su lugar de trabajo? si () no ()

Objetivo:

Conocer las condiciones de este servicio en cuanto a distancia e higiene.

Puesto que la pregunta es bastante clara y el personal no tuvo problemas para dar su respuesta, no se realizarón modificaciones; solo se condensa en un inciso complementario la pregunta No. 56 del cuestionario piloto; esto se hizo con fines prácticos.

55.- ¿Le parece que son adecuados?

Objetivo:

El especificado en la pregunta anterior.

Se condensa esta pregunta con el inciso "a" en la pregunta No. 55 del cuestionario piloto. No se efectuaron modificaciones, el personal dió su respuesta sin problemas.

56.- ¿Hay servicio médico dentro de la empresa?

si ()

no ()

Objetivo:

Conocer, dadas las actividades de la empresa, si cuenta con el servicio médico indispensable y si este es utilizado por el personal (grado de riesgo de trabajo). La pregunta es clara y el personal proporcionó sin problema la respuesta. Debido a que la pregunta No. 57 del cuestionario piloto tiene el mismo objetivo de ésta, se condensa con el inciso "a", se elimina el "Porqué" de la misma pregunta ya que resulta confuso para el personal responder a ésta cuestión, y se agrega el inciso "b" "en que casos", por ser más accesible para el personal y pueda, de esta forma, proporcionar la información necesaria para cumplir con el objetivo especificado.

57.- ¿Lo utiliza?

si ()

no ()

Porqué? _____

Objetivo:

El especificado en la pregunta anterior.

No presenta mayor problema solo se hicieron pequeñas modificaciones que se aclararon en la pregunta anterior (56).

58.- ¿Cuenta la empresa con servicio de comedor?

si ()

no ()

Objetivo:

Saber si la empresa cuenta con servicio de comedor e identificar la opinión del personal respecto al mismo.

Esta pregunta no tuvo modificaciones ya que el personal da su respuesta, logrando con ello, obtener la información. Debido a que las preguntas No. 60 es complementaria de la anterior, se condensa en un inciso de la pregunta No. 58 del cuestionario piloto; esta modificación se hizo con fines prácticos.

Además se agrego el inciso "b" sugerencias para mejorar el servicio; ya que de esta forma se logra obtener información más completa.

Es la pregunta No. 46 del cuestionario general.

59.- ¿Le gusta comer dentro de la empresa?

si () no ()

Objetivo:

Saber si el personal permanece dentro de la institución el tiempo destinado a las comidas.

La pregunta se eliminó del cuestionario piloto, debido a que existía desviación en la información proporcionada por el personal.

60.- ¿Cómo considera el servicio de comedor?

Bueno _____ Malo _____ Regular _____

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 58 del cuestionario piloto.

Esta pregunta tuvo algunas modificaciones y se condensó en la pregunta No. 58 del cuestionario piloto, debido a que ofrece información complementaria; corresponde al inciso "a": ¿Cómo lo considera? Bueno _____ Malo _____ Regular _____

61.- ¿Tiene guardarropa? si () no ()

Objetivo:

Saber si la empresa proporciona a su personal un lugar adecuado para guardar sus objetos personales.

No se hicieron modificaciones a la pregunta, ya que es bastante clara. Puesto que tienen el mismo objetivo y es complementaria de ésta, se condense la pregunta No. 62 con algunas modificaciones en la No. 61.

Es la pregunta No. 47 del cuestionario general.

62.- ¿Lo utiliza? si () no () Porqué? _____

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 61.

Esta pregunta tuvo algunas modificaciones debido a que se creyó conveniente, estandarizarla con el fin de obtener in formación veraz. Se condensa en un inciso de la pregunta - No. 61 del cuestionario piloto y se estableció de la si--- guiente forma: ¿Le es de utilidad?

si () no () ¿Porqué? _____

63.- Se requiere el aseo diario de su lugar de trabajo?

si () no ()

Objetivo:

Conocer si la empresa cuenta con el personal que realice el aseo del lugar de trabajo y con que frecuencia se hace esto.

Debido a que la información proporcionada no lograba cumplir con el objetivo especificado, se hizo necesario llevar a cabo algunos cambios en la pregunta para establecerla de la siguiente forma:

¿Existe personal que realice el aseo de su lugar de trabajo?

si () no () ¿Con qué frecuencia se hace? _____

En el cuestionario general es la pregunta No. 48.

64.- ¿Cuenta la empresa con sala o área de descanso?

si () no ()

Objetivo:

Saber si la empresa, dadas sus actividades cuenta con una área para que su personal descanse.

No se realizaron modificaciones a la pregunta ya que proporcionó información valiosa; pero debido a que la pregunta No. 66 tiene el mismo objetivo que ésta, se condensa en un inciso con algunas modificaciones.

Esta pregunta es la No. 49 del cuestionario general.

65.- ¿Le gustaría estar ahí? si () no () Porqué? _____

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 64 del cuestionario piloto.

Se hicieron modificaciones a esta pregunta debido a que el personal no especificaba con claridad la respuesta, y se estableció de la siguiente forma en un inciso de la pregunta No. 65 del cuestionario piloto: ¿Le gustaría que hubiese una? si () no () ¿Porqué? _____

66.- ¿Con qué frecuencia le gusta estar ahí?

Objetivo:

Saber la frecuencia con que el personal utilizaría la sala o área de descanso.

Esta pregunta se elimina debido a que provocaba desviaciones en la información proporcionada por el personal.

67.- ¿Organiza la empresa actividades deportivas y culturales?

si () no ()

Objetivo:

Conocer si la empresa emplea medios de integración de su personal y si éste tiene iniciativa para sugerir que se realicen éstas actividades.

No se efectuaron modificaciones a la pregunta, ya que el personal proporcionó, sin problema alguno su respuesta.

Debido a que el objetivo de las preguntas Nos. 68 y 69 son el especificado por la pregunta No. 67, se condensaron en varios incisos de ésta sin hacerle modificaciones.

Es la pregunta No. 50 del cuestionario general.

68.- ¿Asiste a ellas? si () no () ¿Porqué? _____

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 67 del cuestionario piloto.

nario piloto.

No se realizaron modificaciones a la pregunta ya que el personal daba su respuesta sin problema, sólo se incluye en la pregunta No.67 del cuestionario piloto con el inciso "a".

69.- ¿Ha sugerido que se realicen éste tipo de actividades?

si () no ()

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 67.

No hay modificaciones a la pregunta, ya que proporcionó valiosa información; solo se complementa en la pregunta No.- 67 del cuestionario piloto con el inciso "C".

70.- ¿Existe sindicato en la institución?

si () no ()

a) ¿Esta afiliado a él? si () no ()

b) ¿Porqué?

c) ¿Le beneficia estar sindicalizado? si () no ()

d) ¿Porqué?

Esta pregunta se agregó en el cuestionario general debido a que es un aspecto importante y no debe dejar de tomarse en cuenta ya que proporciona valiosa información.

71.- ¿Las condiciones ambientales de su trabajo son las adecuadas?

si () no () ¿Porqué? _____

Objetivo:

Conocer las condiciones físicas bajo las que labora el personal.

Se incluyo esta pregunta en el cuestionario general por -- considerarse que es un aspecto de suma importancia que debe tomarse en cuenta.

Es la pregunta No. 52 del cuestionario general.

72.- ¿Ha hecho alguna sugerencia en especial?

si () no () ¿Porqué? _____

Objetivo:

Conocer la iniciativa que tiene el personal para hacer sugerencia en beneficio de la organización en general.

Esta pregunta tuvo algunas modificaciones que se realizaron con el fin de obtener información más completa referente a esta cuestión, se complementa esta pregunta con la No 70 del cuestionario piloto por tener el mismo objetivo y se hace esto con fines prácticos. Se estableció de la siguiente forma:

¿Ha hecho alguna sugerencia? si () no () a) de que tipo? b) ¿Qué respuesta obtuvo?

¿Qué respuesta ha obtenido?

Objetivo:

El especificado en la pregunta No. 72 del cuestionario piloto con el inciso b); además se modifica "ha obtenido" y se establece "obtuvo".

73.- ¿Hay algo que quiera agregar?

Objetivo:

Captar opiniones, comentarios y sugerencias del personal cuestionado.

Se hacen modificaciones a la pregunta y se establece, para mayor claridad del personal cuestionado, de la siguiente forma:

¿Existe alguna otra opinión, comentario o sugerencia que quiera usted agregar?.

- 12.- ¿Se reúne con su jefe y compañeros para dialogar asuntos -
de trabajo?
SI () NO ()
- 13.- ¿En qué casos? _____

- 14.- ¿Qué puesto ocupa la persona de la que usted recibe traba-
jo? _____

- 15.- ¿Qué puesto ocupa la persona a la que entrega su trabajo?

- 16.- En qué consiste su trabajo? _____

- 17.- Hay actividades que usted realice que no correspondan a su
trabajo habitual?
SI () NO ()
Si contesta afirmativamente, cuáles son: _____

Con que frecuencia las realizan _____
- 18.- Maneja formas impresas para realizar su trabajo?
SI () NO ()
Cuáles _____

- 19.- De qué forma recibe las instrucciones para hacer su traba-
jo?
Telefónicas ()
Verbal ()
Memorandum ()
Otras () Cuáles? _____
- _____
Son comprensibles? SI () NO ()
Por qué? _____
- 20.- Existen instrucciones escritas para el desempeño de su tra

- bajo? SI () NO ()
Si contesto NO, cómo inicio su trabajo? _____
-
- 21.- Se le ha facilitado algún manual dentro de la Empresa?
SI () NO ()
De qué tipo? _____
- 22.- Su trabajo es supervisado?
SI () NO ()
Con qué frecuencia? _____
- 23.- Qué puesto ocupa la persona que superviza su trabajo? _____
-
- 24.- Realiza informes de su trabajo?
SI () NO ()
Con qué frecuencia? _____
- 25.- De qué forma los realiza:
Oral () Escrito () Otro ()
Especifique _____
- 26.- ¿Tiene personal a su cargo?
SI () NO ()
¿Cuántos y qué puestos ocupan? _____
- 27.- ¿Considera que el personal existente es suficiente para --
realizar las actividades de su departamento?
A.- SI () NO ()
B.- ¿Por qué? _____
- 28.- ¿Cómo da las indicaciones a su personal?
a) Telefónicas b) Verbales c) Memorandum d) Otros
- 29.- ¿Tiene tarjeta para registrar su entrada y su salida?
SI () NO ()
Si no checa tarjeta ¿cuál es el control de su horario de -
trabajo? _____
- 30.- ¿Cuál es su horario de trabajo? _____
- 31.- ¿Qué turno ocupa? _____
- 32.- ¿Qué días de la semana trabaja? _____
- 33.- ¿Cuál es el límite de tolerancia que tiene en su horario -
de trabajo? _____

34.- ¿De qué forma se sancionan los retardos?

35.- ¿Labora horas extras?

SI () NO ()

¿Con qué frecuencia? _____

¿Causas? _____

36.- ¿Sabe si existe un Reglamento Interior de Trabajo?

A.- SI () NO ()

B.- ¿Lo ha leído? SI () NO ()

C.- ¿Es práctico? SI () NO ()

D.- ¿Lo utiliza? SI () NO ()

37.- Ha recibido cursos de capacitación?

SI () NO ()

De qué tipo _____

Duración _____

Quién los imparte? _____

Le han sido de utilidad para el desarrollo de su trabajo?

SI () NO ()

38.- Ha sugerido la implantación de cursos de capacitación?

SI () NO ()

Por qué _____

Dónde le gustaría que se impartieran? _____

39.- De acuerdo a las actividades de su trabajo, con que puestos tiene relación dentro de la empresa? _____

40.- Fuera de la empresa con que personas se relaciona por motivo de su trabajo? _____

Causas _____

41.- Qué instrumentos de trabajo requiere para el desempeño de su trabajo? _____

42.- El desarrollo de su trabajo requiere equipo de protección?

SI () NO ()

Se lo proporciona la empresa SI () NO ()

Lo utiliza? SI () NO ()

Por qué? _____

Vigilan que lo utilice? SI () NO ()

43.- Recibe incentivos de parte de la empresa?

SI () NO ()

Cuáles son? _____

44.- Los servicios sanitarios se encuentran cerca de su lugar de trabajo?

SI () NO ()

Son adecuados?

SI () NO ()

45.- Hay servicio médico dentro de la empresa

SI () NO ()

Lo utiliza?.

SI () NO ()

En qué casos _____

46.- Cuenta la empresa con servicio de comedor?

SI () NO ()

Comó lo considera:

Bueno () Malo () Regular ()

Sugerencias para mejorar el servicio _____

47.- Tiene Guardarropa?

SI () NO ()

Le es de utilidad?

SI () NO ()

Por qué _____

48.- Existe personal que realice el aseo de su lugar de trabajo

SI () NO ()

Con qué frecuencia se hace _____

49.- Cuenta la empresa con sala o área de descanso?

SI () NO ()

Le gustaría que hubiese una?

SI () NO ()

por qué? _____

50.- Organiza la empresa actividades deportivas y culturales?

SI () NO ()

Asiste a ellas?

SI () NO ()

Por qué _____

Ha sugerido que se realicen este tipo de actividades?

SI () NO ()

51.- Existe sindicato en la institución?

SI () NO ()

Está afiliado a el?

SI () NO ()

Por qué _____

Le beneficia estar sindicalizado?

SI () NO ()

Por qué _____

52.- Las condiciones ambientales de su trabajo son las adecuadas?

SI () NO ()

Por qué _____

53.- Ha hecho alguna sugerencia?

SI ()

NO ()

De qué tipo? _____

Qué respuesta obtuvo? _____

54.- Existe alguna otra opinión, comentario o sugerencia que -- quisiera usted agregar? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION.

CAPITULO III
TABULACION Y COMENTARIOS
DEL CUESTIONARIO GENERAL

1.- ¿Puesto que ocupa?

OBJETIVO: Identificar el nombre de las unidades de trabajo-específicas del Area de Materiales y compararlas con las -- enunciadas por las Descripciones de Puestos y Organigramas - de la Organización.

<u>PERSONAL</u>	<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>
Gerente de Materiales.	Gerente de Materiales.
Secretaria del Area de Materiales.	Secretaria
Coordinador de Almacenes	Coordinador de Almacenes.
Jefe de Almacén de Materia Prima.	Supervisor de Materia Prima.
Montacarguista de Materia Prima.	Almacenista Montacarguista.
Jefe de Almacén de Envases.	Jefe de Almacén de Producto Terminado.
Recepcionista de Almacén de Producto Terminado.	Recepcionista de Almacén de Producto Terminado.
Recepcionista de Almacén de Producto Terminado.	" " "
Recepcionista de Almacén de Producto Terminado.	" " "
Recepcionista de Almacén de Producto Terminado.	" " "
Recepcionista de Materiales de Producto Terminado.	" " "
Recepcionista.	" " "
Kardex.	Kardista de Almacén de Producto Terminado.
Montacarguista.	Almacenista montacarguista.
Montacarguista.	" " "

Montacarguista.	Almacenista montacarguista.
Montacarguista.	" " "
Jefe de Almacén de Refacciones.	Jefe de Almacén de Refacciones
Kardista.	Kardista del Almacén de Refacciones.
Recepción de Materiales (Refacciones).	Recepcionista de Refacciones.
Despachador de Almacén.	Despachador de Almacén de Refacciones.
Auxiliar de Almacén de Refacciones.	" " "
Despachador de Almacén de Refacciones.	" " "
Despachador de Almacén de Refacciones.	" " "
Activador de Planta.	Activador de Planta.
Jefe de Almacén de Empaques y Mantenimiento de Montacargas.	Jefe de Almacén de Empaques y Mantenimiento de Montacargas.
Mecánico de Montacargas.	Mecánico de Montacargas.
Etiquetador.	Auxiliar Recuperador.
Auxiliar del Almacén de Empaques y Montacarguista.	Almacenista montacarguista.
Montacarguista.	" " "
Almacenista de Empaques.	" " "

2.- ¿En qué departamento de la empresa desempeña su trabajo?

OBJETIVO: Ubicar las unidades de trabajo dentro de los distintos departamentos que integran el área de estudio.

<u>DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE TRABAJO</u>	<u>No. DE PLAZAS</u>
A.- GERENCIA DE MATERIALES.	
- Gerente de Materiales.	(1)
- Secretaria de la Gerencia de Materiales. . .	(1)
B.- COORDINACION DE ALMACENES.	
- Coordinador de Almacenes.	(1)
B.1.- ALMACEN DE MATERIA PRIMA.	
- Supervisor de Materia Prima.	(1)
- Almacenista Montacarguista.	(2)
B.2.- ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.	
- Jefe del Almacén de Producto Terminado. . .	(1)
- Recepcionista de Almacén de Producto Termi- nado.	(5)
- Kardista de Almacén de Producto Terminado..	(1)
- Almacenista Montacarguista.	(4)
B.3. ALMACEN DE REFACCIONES.	
- Jefe de Almacén de Refacciones.	(1)
- Kardista de Almacén de Refacciones.	(1)
- Recepcionista de Almacén de Refacciones. . .	(1)
- Despachador de Almacén de Refacciones. . . .	(4)
B.4. ACTIVADOR DE PLANTA.	
- Activador de Planta.	(1)
C.- ALMACEN DE EMPAQUES	
- Jefe de Almacén de Empaques.	(1)
- Mecánico de Montacargas.	(1)
- Auxiliar Recuperador.	(1)
- Almacenista Montacarguista.	(3)

<u>DEPARTAMENTO Y UNIDADES DE TRABAJO</u>	<u>No. DE PLAZAS</u>
D.- DEPARTAMENTO DE COMPRAS.	
- Jefe de Compras.	(1)
- Comprador.	(1)
- Comprador Activador.	(1)
E.- DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION.	
- Jefe de Distribución.	(1)
- Facturista.	(1)
- Auxiliar Facturista.	(1)
- Secretaria de Distribución	(1)
- Encargado de Embarques.	(1)
- Almacenista Montacarguista.	(1)
F.- PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION.	
- Jefe de Programación y Control de la Producción	(1)
- Programador de Producción.	(1)
- Calculista.	(2)
- Auxiliar de Control de Producción.	(3)
TOTAL DE PLAZAS	<u>47</u>

Comentario: Se identifica que el almacén de producto terminado es el que mayor número de plazas presenta.

3.- ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto?

OBJETIVO: Conocer la antigüedad y experiencia que tiene el personal en su puesto.

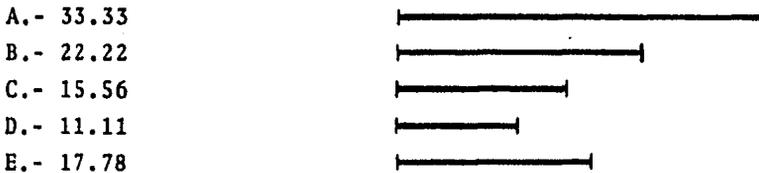
$$1099.5 \div 12 = 91.625$$

$$91.625 \div 45 = 2.04$$

$$\bar{X} = 2 \text{ Años}$$

Porcentaje

Gráfica



Comentario:

Se encontró que el Promedio de antigüedad del personal que labo ra en la empresa es de 2 años.

Se observa gráficamente que los mayores porcentajes encontrados corresponden a una antigüedad del personal menor de 2 años, esto aunado, también al tamaño de la empresa y al tiempo que tie ne funcionando, puede ser la fuente de deficiencias administrati vas.

NOTA: Se descarta la respuesta que dió una persona, ya que se - encontró que sus datos no concordaban con la antigüedad - de la empresa.

8.- ¿Es usted trabajador?:

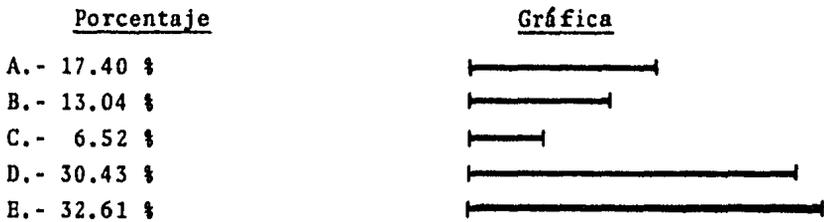
Sindicalizado ()

Empleado Administrativo ()

OBJETIVO: Conocer el número de personas de confianza y sin dicalizados que laboran en el Area Auditada.

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Sindicalizado	8	17.39
B.- Empleado Administrativo	38	82.61
T o t a l	46	100.00

<u>Meses</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- De 1 a 3	8	17.40
B.- De 4 a 6	6	13.04
C.- De 7 a 9	3	6.52
D.- De 10 a 12	14	30.43
E.- Más de 1 año	<u>15</u>	<u>32.61</u>
T o t a l	46	100.00



$\bar{X} = 9.2$ meses

Comentario:

Se detectó que más de la tercera parte del personal que labora en la Gerencia de Materiales tiene menos de nueve meses dentro de su puesto, lo que ocasiona que se deba invertir mayor tiempo en la capacitación de este personal para el buen desempeño de sus funciones.

4.- ¿Ha desempeñado otros puestos dentro de la empresa?

OBJETIVO: Conocer cuál es la estabilidad y frecuencia de rotación del personal con relación a su puesto.

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	24	52.17
B.- No	<u>22</u>	<u>47.83</u>
T o t a l	46	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A. - 52.17	
B. - 47.83	

5.- ¿Cuáles?

OBJETIVO: (El objetivo es el mismo de la pregunta 4).

Los distintos puestos que ha desempeñado el personal del - Area de Materiales están distribuidos de la siguiente manera:

<u>Area</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A. - Materiales	31	67.40
B. - Otras áreas	<u>15</u>	<u>32.60</u>
T o t a l	46	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A. - 67.40	
B. - 32.60	

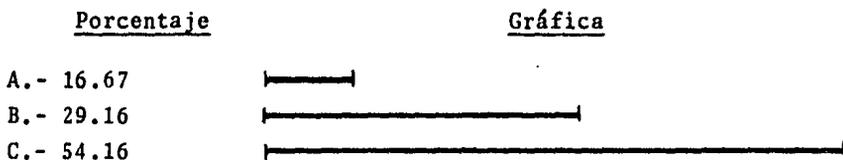
Comentario:

Tomando en cuenta la antigüedad en la empresa promedio del personal que labora en el Area de Materiales (2.04 años) se considera que el porcentaje de rotación del personal es alto, a pesar de que ha sido dentro de la misma Area.

6.- ¿Cuáles son las causas por las que ha cambiado de puesto?

OBJETIVO: Conocer cuáles han sido los motivos por los que el personal ha cambiado de puesto.

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Escalafón	4	16.67
B.- Directamente por su jefe	7	29.16
C.- Otros	<u>13</u>	<u>54.17</u>
T o t a l	24	100.00
C.1.- Promoción	3	23.07
C.2.- Necesidades de la empresa	4	30.76
C.3.- Iniciativa propia	<u>6</u>	<u>46.17</u>
T o t a l	13	100.00



Comentario:

Como puede observarse gráficamente, las causas por las que ha cambiado de puesto el personal, varían significativamente, destacando mayor porcentaje, la que ha sido directamente por su jefe.

7.- ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?

OBJETIVO: Conocer la antigüedad que tiene el personal en la empresa.

<u>Meses</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Promedio</u>
A.- De 10 a 11	15	33.33%	82.5
B.- De 12 a 23	10	22.22	175.0
C.- De 24 a 35	7	15.56	206.5
D.- De 36 a 47	5	11.11	207.5
E.- De 48 a 59	<u>8</u>	<u>17.78</u>	<u>428.0</u>
T o t a l	45	100.00 %	1099.5

Porcentaje

A.- 17.39

B.- 82.61

GráficaComentario:

Se puede decir que del total del personal cuestionado en el área de materiales de la organización, un 17.39% es personal sindicalizado y el 82.61% son empleados administrativos o de confianza.

El personal sindicalizado del área de materiales ocupan los puestos de almacenista montacarguista y auxiliar recuperador.

9.- ¿Qué requisitos necesitó para ocupar su puesto?

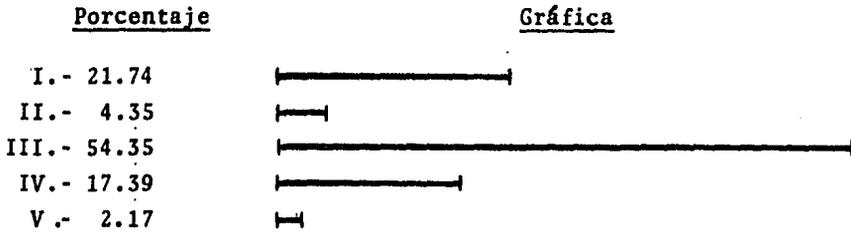
OBJETIVO: Saber si se requiere tener conocimientos de las funciones que se van a desempeñar y saber si éstas son políticas que ha seguido la empresa para la contratación de su personal.

RespuestasTotales

A.- Experiencia	34
B.- Documentación	44
C.- Preparación académica	12
D.- Ninguna experiencia	12

CombinacionesPersonasPorcentaje

I.- A, B y C	10	21.74
II.- B, C y D	2	4.35
III.- A y B	25	54.35
IV.- B y D	8	17.39
V.- C y D	1	2.17
T o t a l	45	100.00

**Comentario:**

Se pudo detectar que una de las políticas de la empresa en cuanto a contratación de personal es que este posea experiencia en las labores que va a desempeñar, ya que de esto depende en gran medida su adaptación y eficiencia en el trabajo.

10.- ¿Qué estudios ha realizado?

OBJETIVO: Conocer el nivel académico del personal cuestionado.

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Primaria	6	16.67
B.- Primaria y otros estudios	1	2.78
C.- Secundaria	6	16.67
D.- Secundaria y otros estudios	4	11.11
E.- Comercio y otros estudios	1	2.78
F.- Preparatoria o equivalente	11	30.55
G.- Preparatoria o equivalente y otros estudios	2	5.55
H.- Normal y otros estudios	1	2.78
I.- Profesional	3	8.33
J.- Profesional y otros estudios	<u>1</u>	<u>2.78</u>
T o t a l	36	100.00

<u>Otros estudios</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Inglés	1	7.14
B.- Diploma Montacarguista	3	21.42
C.- Contabilidad	2	14.32
D.- Electricidad Industrial	1	7.14
E.- Mecánica Diesel	1	7.14
F.- Perforación	1	7.14
G.- Taquimecanografía, archivo y correspondencia	1	7.14
H.- Profesor de enseñanza técnica	1	7.14
I.- Curso técnico de electricidad	1	7.14
J.- Curso sobre métodos de trabajo	1	7.14
K.- Curso de tiempos y movimientos	<u>1</u>	<u>7.14</u>
T o t a l	14	100.00

Comentario:

Se observa que los mayores porcentajes representan personal con estudios de primaria y secundaria.

11.- ¿Qué puesto tiene su jefe inmediato?

OBJETIVO: Identificar las líneas de autoridad en el área - de estudio.

<u>Puesto</u>	<u>Subordinados</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Gerente de Operaciones	1	2.17
B.- Gerente de Materiales	6	13.05
C.- Coordinador de Almacenes	4	8.70
D.- Jefe Almacén y Materia Prima	1	2.17
E.- Jefe Almacén de Producto Terminado	8	17.39
F.- Kardista	1	2.17
G.- Jefe Almacén de Producto Terminado y Coordinador de Almacenes	1	2.17
H.- Jefe Almacén de Refacciones	6	13.05

<u>Puesto</u>	<u>Subordinados</u>	<u>Porcentaje</u>
I.- Jefe de Almacén de Empaques	4	8.70
J.- Recepcionista	1	2.17
K.- Jefe de Compras	2	4.35
L.- Jefe de Distribución	4	8.70
M.- Encargado de Embarques	1	2.17
N.- Jefe de Programación y Control de la Producción.	3	6.52
O.- Calculista	3	6.52
T o t a l	46	100.00

Comentario:

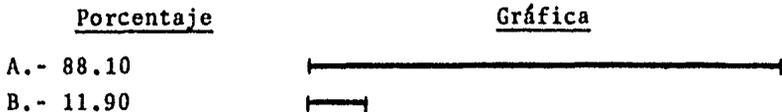
En forma general todo el personal señaló el puesto de su jefe - dentro de las líneas formales de autoridad.

12.- ¿Se reúne con su Jefe y compañeros para dialogar asuntos - de trabajo?

Si () No ()

OBJETIVO: Saber si se establece la comunicación formal entre dos niveles jerárquicos inmediatos.

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	37	88.10
B.- No	5	11.90
T o t a l	42	100.00



Comentario:

De acuerdo al objetivo especificado por esta pregunta, se puede concluir que se da la comunicación formal entre dos niveles je-

rárquicos, ya que representa un porcentaje elevado el 88.10% y el 11.90% restante, corresponde al personal que dió respuesta - negativa.

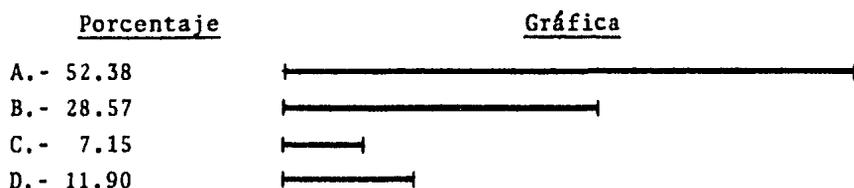
NOTA: Se tienen 42 personas cuestionadas debido a las variaciones con las preguntas del cuestionario piloto.

13.- ¿En qué casos?

OBJETIVO: Saber si se establece la comunicación formal entre dos niveles jerárquicos inmediatos.

Del total de personas entrevistadas:

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Reuniones para Asuntos de Trabajo	22	52.38
B.- Reuniones para solucionar problemas y conflictos	12	28.57
C.- Asuntos de Trabajo, Problemas y - solución de conflictos.	3	7.15
D.- No realizan reuniones.	5	11.90
T o t a l	42	100.00



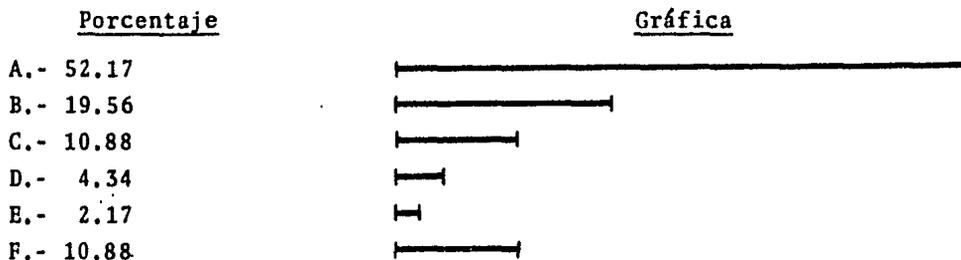
Comentario:

Se considera que la gran mayoría del personal que labora en el Area de Materiales realiza juntas para el mejoramiento de las actividades de su departamento.

14.- ¿Qué puesto ocupa la persona de la que usted recibe el trabajo?

OBJETIVO: Saber si se cumplen la autoridad y responsabilidad concedidas a un nivel jerárquico determinado o si existe dualidad de mando, e identificar desviaciones en el flujo normal de información.

<u>Puesto que Ocupa</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Jefe inmediato	24	52.17
B.- Su jefe inmediato y el jefe de su jefe	9	19.56
C.- De otros compañeros	5	10.88
D.- De otros gerentes o jefes de departamento y su jefe inmediato	2	4.34
E.- Nadie, él sabe lo que tiene que hacer	1	2.17
F.- No se les preguntó	5	10.88
T o t a l	46	100.00



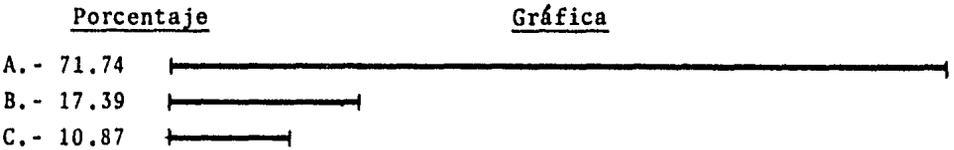
Comentario:

Identificamos que las desviaciones en la fuente de información para la ejecución del trabajo no son considerables.

15.- ¿Qué puesto ocupa la persona a la que entrega su trabajo?

OBJETIVO: (Objetivo de la pregunta No. 14).

<u>Puesto que ocupa</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Jefe Inmediato	33	71.74
B.- Compañeros involucrados en el flujo de la información	8	17.39
C.- Areas Involucradas en el flujo de la información	<u>5</u>	<u>10.87</u>
T o t a l	46	100.00



Comentario:

No hay desviaciones en el flujo de la información con otras Areas de la Empresa.

16.- ¿En qué consiste su trabajo?

OBJETIVO: Conocer las actividades que desarrolla la persona en su puesto.

NOTA: Los datos consignados de esta pregunta se tomaron en consideración para la determinación del área a auditar y solo se utilizaron para identificar las áreas que mayor problemática presentaron. El lector podrá identificar en la sección donde se efectúa el examen de las funciones, el desglose de las actividades que se identificaron en esta pregunta. Obsérvese que las actividades enunciadas en ese examen son exclusivas del área a auditar.

17.- ¿Hay actividades que usted realice que no correspondan a su trabajo habitual?

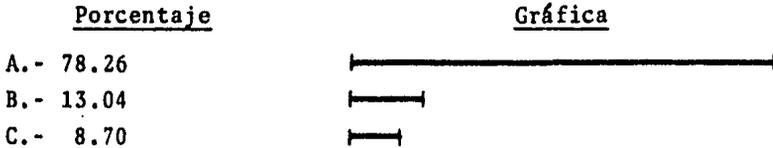
Si () No ()

a).- Si contesta afirmativamente, cuáles son: _____

b).- Con qué frecuencia las realiza _____

OBJETIVO: Verificar la desviación en las actividades normales del personal.

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	36	78.26
B.- No	6	13.04
C.- No se les preguntó	4	8.70
T o t a l	46	100.00



a).- Si contesta afirmativamente, ¿Cuáles son?

Para efectos de esta pregunta, se toma en cuenta la variación de las actividades que se realizan y no corresponden al trabajo habitual por departamento.

<u>Departamento</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Gerencia de Materiales	1	2.70
B.- Almacén de Materia Prima	2	5.42
C.- Almacén de Producto Terminado	10	27.02
D.- Almacén de Refacciones	7	18.91
E.- Almacén de Empaques	4	10.81
F.- Compras	2	5.42
G.- Distribución	4	10.81
H.- Programación de la Producción	7	18.91
T o t a l	37	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- 2.70	
B.- 5.42	
C.- 27.02	
D.- 18.91	
E.- 10.81	
F.- 5.42	
G.- 10.81	
H.- 18.91	

b).- Con qué frecuencia las realiza.

<u>Concepto</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Siempre	17	47.22
B.- Casi siempre	9	25.00
C.- Eventualmente	10	27.78
T o t a l	36	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- 47.22	
B.- 25.00	
C.- 27.78	

Comentario:

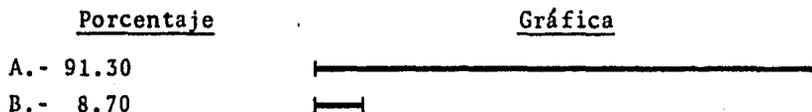
Del análisis total de personas, se observa gráficamente que - existe 78.26% de personal que realiza actividades que no corresponden a su trabajo habitual.

18.- ¿Maneja formas impresas para realizar su trabajo?

Si () No ()

OBJETIVO: Saber si el personal cuenta con formatos para - realizar sus actividades.

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	42	91.30
B.- No	4	8.70
T o t a l	46	100.00



NOTA: La respuesta a ¿cuáles? no se menciona debido a la gran variedad de formatos utilizados, y a que se pretendió únicamente saber si se manejan en el área de estudio.

Comentario:

Se observó que del total de respuestas obtenidas, un 91.30% con testó afirmativamente. De acuerdo a esto, podemos decir que es de gran importancia para el personal y la empresa, que utilicen formatos al realizar las operaciones; ya que esto ayuda a tener un control sobre las actividades que se realizan.

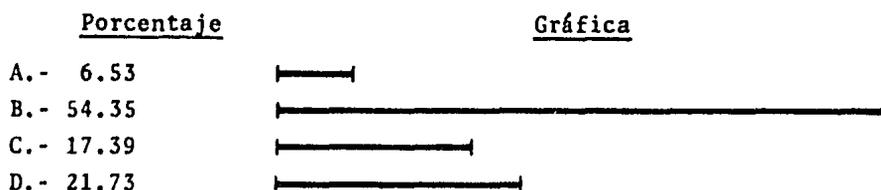
En cuanto al 8.70% restante, correspondiente a la respuesta negativa, es necesario que se contemplen las fallas administrativas que representan para la organización, y se tomen las medidas adecuadas para corregir las posibles desviaciones a los planes establecidos que esta situación pueda ocasionar.

19.- ¿De qué forma recibe las instrucciones para hacer su trabajo?

- a). Telefónicas () b). Verbales () c). Memorandum ()
d). Otras () Cuáles _____

OBJETIVO: Identificar qué medio se utiliza habitualmente para transmitir las indicaciones de trabajo.

<u>Concepto</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Telefónicas	3	6.53
B.- Verbales	25	54.35
C.- Memorandum	8	17.39
D.- Otras	<u>10</u>	<u>21.73</u>
T o t a l	46	100.00



Comentario:

Se observa que el medio más utilizado para transmitir indicaciones de trabajo es verbal, y que las indicaciones escritas no están muy generalizadas en el Area de Materiales.

20.- ¿Existen instrucciones escritas para el desempeño de su Trabajo?

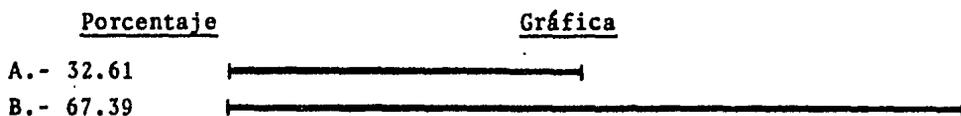
Si () No ()

Si contestó no, ¿Cómo inició su trabajo?

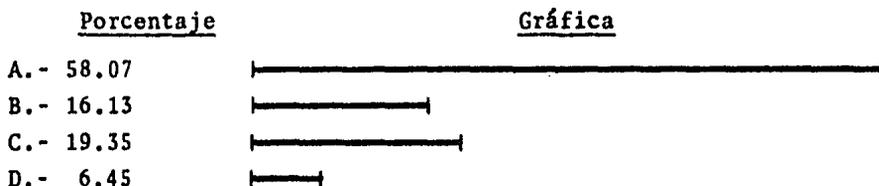
OBJETIVO: Conocer si existen disposiciones escritas para el desarrollo de las actividades del personal del área estudiada. Saber en caso de que no existan instructivos y manuales a quien se pide orientación para el desarrollo del trabajo asignado.

¿Existen instrucciones escritas?

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	15	32.61
B.- No	<u>31</u>	<u>67.39</u>
T o t a l	46	100.00



<u>¿Cómo inició su trabajo?</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Orientación verbal	18	58.07
B.- Por experiencia	5	16.13
C.- Experiencia y orientación verbal	6	19.35
D.- Capacitación	2	6.45
T o t a l	31	100.00



Comentario:

No existe para el área estudiada instructivos de trabajo que especifiquen las funciones del personal, y como han de desarrollarse. Se observó que un 77.42% del personal entrevistado inició su trabajo con indicaciones verbales de su jefe inmediato y/o compañeros.

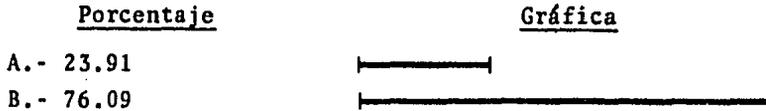
21.- ¿Se le ha facilitado algún manual dentro de la empresa?

Si () No ()

De qué tipo _____

OBJETIVO: Conocer los documentos existentes a través de los cuales se difunden las políticas, objetivos, etc., de la empresa.

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	11	23.91
B.- No	35	76.09
T o t a l	46	100.00



Comentario:

En cuanto a la respuesta positiva se detectó que los documentos que posee el personal no corresponden a manuales de organización y procedimientos.

El personal del área de materiales en su gran mayoría desconoce la existencia de los manuales de la organización y procedimientos en la empresa.

22.- ¿Su trabajo es supervisado?

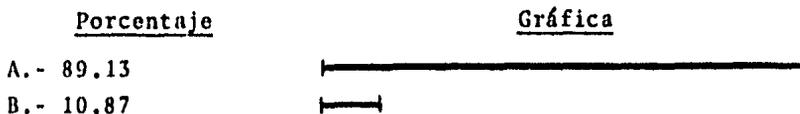
Si () No ()

¿Con qué frecuencia?

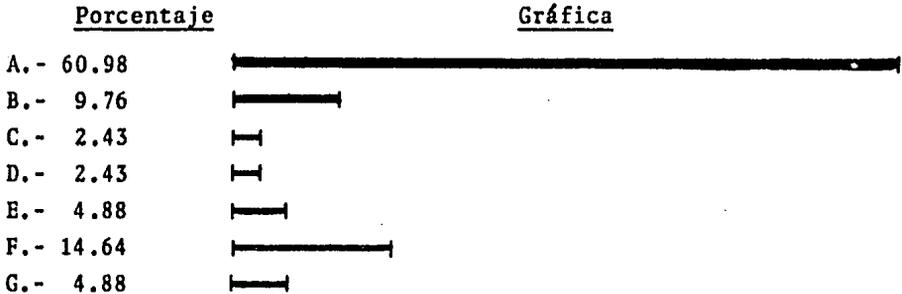
OBJETIVO: Saber si existe control sobre las actividades que se realizan y con qué frecuencia se efectúan.

¿Son supervisados?

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	41	89.13
B.- No	5	10.87
T o t a l	46	100.00



<u>Frecuencia</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Diario	25	60.98
B.- Cada tercer día	4	9.76
C.- Semanalmente	1	2.43
D.- Quincenalmente	1	2.43
E.- Mensualmente	2	4.88
F.- Esporádicamente	6	14.64
G.- Diario, semanal y mensual	2	4.88
T o t a l	41	100.00



Comentario:

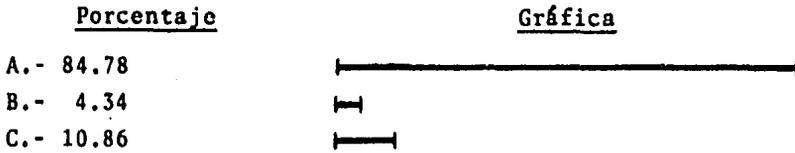
Se puede observar que una gran parte (89.13%) del personal que labora en el Area de Materiales declaró ser supervisado directamente.

La supervisión es un factor imprescindible para un adecuado control de las actividades que se realizan en cualquier área de la empresa, por ello se hace necesario imprimir mayor énfasis y -- constancia al aplicarla.

23.- ¿Qué puesto ocupa la persona que supervisa su trabajo?

OBJETIVO: Identificar los niveles de supervisión en el -
Area Estudiada.

<u>Puesto de Supervisión</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Jefe Inmediato	39	84.78
B.- Compañeros de Trabajo en el mismo nivel	2	4.34
C.- Nadie	5	10.86
T o t a l	46	100.00



Comentario:

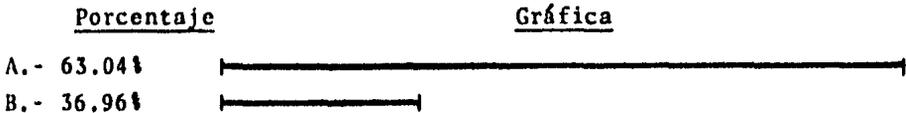
Se observó que en el área de materiales se supervisa en un 84.78% por el jefe inmediato de cada departamento.

24.- ¿Realiza informes de su trabajo?

- a).- Si () No ()
- b).- ¿Con qué frecuencia?

OBJETIVO: Saber si se realizan informes de las actividades que se han efectuado.

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	29	63.04
B.- No	17	39.96
T o t a l	46	100.00

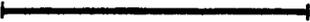


Comentario:

Podemos observar gráficamente que un alto índice del personal cuestionado no realiza informes de su trabajo.

Esto refleja deficiencias en cuanto a controles administrativos, ya que impiden el correcto desempeño de las actividades.

b).- Frecuencia con que se realizan informes de trabajo.

<u>Concepto</u>	<u>Personas</u>	<u>Gráfica</u>
Diario	.14	
Semanal	5	
Mensual	10	
Nunca	<u>17</u>	
T o t a l	46	

Comentario:

Al agrupar la frecuencia con que se realizan los informes de trabajo, se detectó que gran parte del personal nunca los realiza; esto refleja una deficiencia administrativa para efectos -- del control de las actividades.

25.- ¿De qué forma los realiza?

a).- Oral

b).- Escrito

c).- Otros

OBJETIVO: Conocer la forma en que el personal realiza habitualmente los informes de trabajo.

<u>Tipo</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- Oral	2	6.89	
B.- Escrito	18	62.06	
C.- Otro	4	13.80	
D.- Oral y otro	<u>5</u>	<u>17.25</u>	
T o t a l	29	100.00	

Comentario:

Se puede observar que el personal del Area de Materiales reali

za informes de su trabajo en forma oral o escrita; destacando con mayor porcentaje los informes escritos, lo cual refleja -- formalidad en la información de las labores que se desempeñan, repercutiendo en mayor confiabilidad y control.

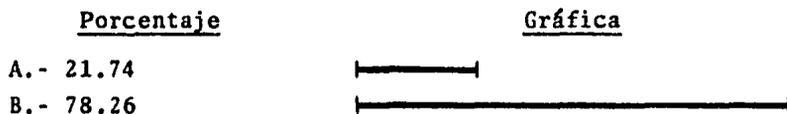
26.- ¿Tiene personal a su cargo?

Si () No ()

¿Cuántos y qué puestos ocupan?

OBJETIVO: Identificar el tramo de control por cada departamento y servir de base para establecer el organigrama del área de materiales.

	<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.-	Si	10	21.74
B.-	No	36	78.26
	T o t a l	46	100.00



Comentario:

Se pudo apreciar que el tramo de control es de 4 a 5 personas con actividades no repetitivas.

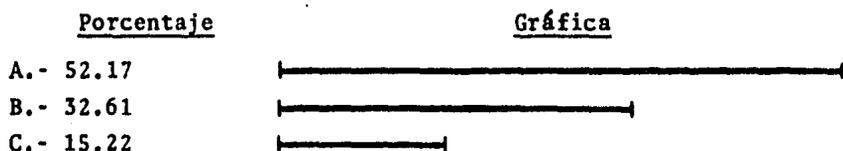
27.- ¿Considera que el personal existente es suficiente para - realizar las actividades de su departamento?

a).- Si () No ()

b).- ¿Por qué?

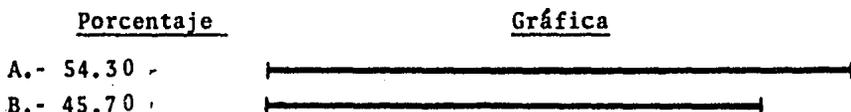
OBJETIVO: Detectar si el personal con que cuenta cada departamento es suficiente para realizar las actividades que a cada uno de ellos corresponde.

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	24	52.17
B.- No	15	32.61
C.- No contestaron	7	15.22
T o t a l	46	100.00



b).- ¿Por qué?

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Se laboran horas extras	25	54.30
B.- Carga de trabajo excesivo	21	45.70
T o t a l	46	100.0



Comentario:

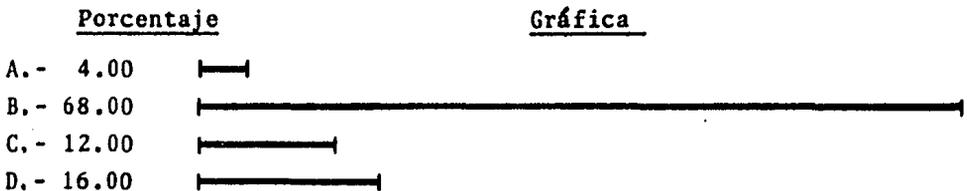
Del total de respuestas obtenidas se puede decir que falta personal para realizar las actividades que a cada departamento corresponde. Esto daña el correcto desempeño de las tareas encomendadas a cada miembro de la organización.

28.- ¿Cómo da las indicaciones a su personal?

- a).- Telefónicas () b).- Verbales ()
 c).- Memorandum () d).- Otros ()

OBJETIVO: Identificar qué medio es utilizado con mayor frecuencia para transmitir las instrucciones de trabajo al personal.

<u>Medio utilizado</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Telefónicas	4.00
B.- Verbal	68.00
C.- Memorandum	12.00
D.- Otros (escritos informales, Programas de trabajo).	16.00
T o t a l	<u>100.00</u>



Comentario:

Se observa que el medio mayormente utilizado para transmitir - instrucciones de trabajo es verbal, y el menor es telefónica, - atribuimos esto, a que en general todo el personal de un departamento se encuentra en el mismo lugar.

29.- ¿Tiene tarjeta para registrar su entrada y salida?

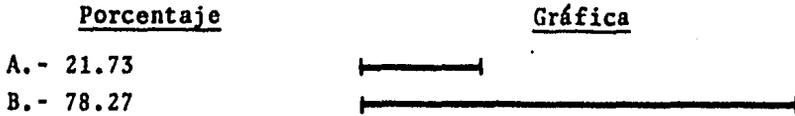
Si () No ()

Si no checka, ¿Cuál es el control de su horario de trabajo?

OBJETIVO: Identificar los lineamientos establecidos por la empresa para controlar el horario de trabajo del personal.

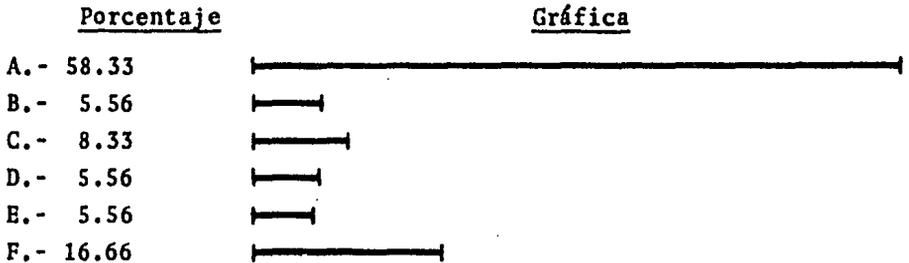
¿Checan tarjeta?

<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	10	21.73
B.- No	<u>36</u>	<u>78.27</u>
T o t a l	46	100.00



¿Cuál es el control del horario de trabajo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Libro de vigilancia	21	58.33
B.- Reportes de vigilancia	2	5.56
C.- Bitácora	3	8.33
D.- Credencial	2	5.56
E.- No hay	2	5.56
F.- No contestó	6	16.66
T o t a l	46	100.00



Comentario:

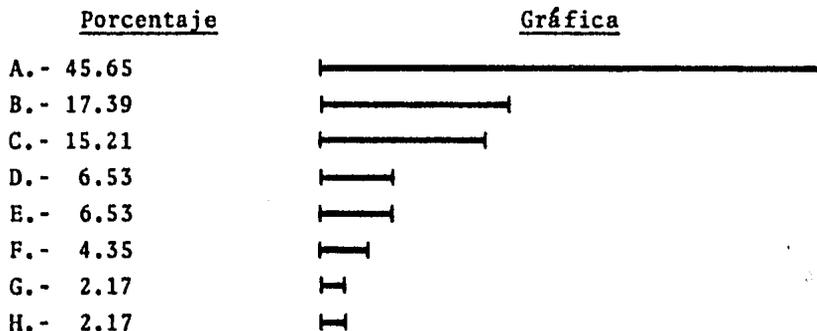
Dado que la mayoría del personal que labora en el Area de Material es de confianza, no tiene que hacer uso de la tarjeta.

Se observa sin embargo que la forma en la que se controla la entrada y salida del personal es por medio del servicio de vigilancia a la entrada de la planta.

30.- ¿Cuál es su horario de trabajo?

OBJETIVO: Identificar la forma en que está distribuido el personal en el área de estudio, de acuerdo al horario de trabajo en que labora.

<u>CLAVE</u>		<u>Personal</u>	<u>Porcentaje</u>
A	8:00 a 17:30	21	45.65
B	Los tres turnos	8	17.39
C	6:00 a 14:30	7	15.21
D	6:30 a 14:30 ó a 22:30	3	6.53
E	14:30 a 22:30	3	6.53
F	7:00 a 16:30	2	4.35
G	6:00 a 15:30	1	2.17
H	22:30 a 6:00	1	2.17
T o t a l		46	100.00

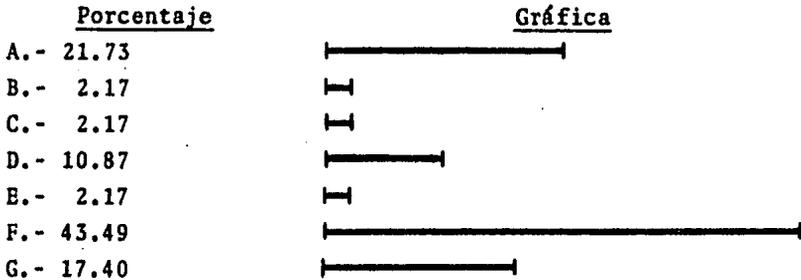
**Comentario:**

Se observa que los mayores porcentajes corresponden a personas que laboran de 8:00 a 17:30 hrs.

31.- ¿Qué turno ocupa?

OBJETIVO: Identificar la forma en que está distribuido el personal en el área de estudio, de acuerdo al turno en que labora.

<u>CLAVE</u>	<u>Turno que ocupa</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A	Primer turno.	10	21.73
B	Segundo turno.	1	2.17
C	Tercer turno.	1	2.17
D	Rotativo (1° y 2°)	5	10.87
E	Rotativo (2° y 3°)	1	2.17
F	Mixto	20	43.49
G	Rotativo (1°, 2° y 3°)	8	17.40
T o t a l		46	100.00



Comentario:

Se identifica que la mayor parte del personal del área de materiales trabaja en el turno mixto.

32.- ¿Qué días de la semana trabaja?

OBJETIVO: Identificar la forma en que está distribuido el personal del área de Estudio, de acuerdo a los días de la semana en que labora.

<u>Días de la semana</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
Lunes	38	82.60
Martes	40	86.95
Miércoles	39	84.78
Jueves	41	89.13
Viernes	41	89.13
Sábado	40	86.95
Domingo	11	23.91

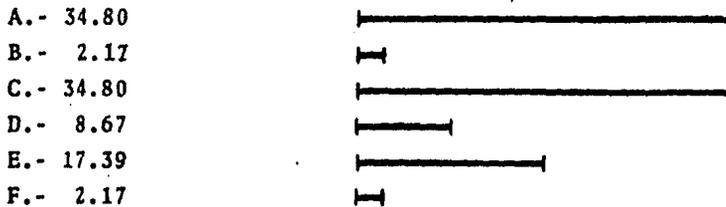
Comentario:

Como se puede apreciar, el personal del área de materiales labora todos los días de la semana, esto es debido al proceso continuo de producción que presenta la organización.

33.- ¿Cuál es el límite de tolerancia que tiene en su horario - de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la flexibilidad de la empresa en rela- - ción a la puntualidad en el horario de trabajo de los em- - pleados.

<u>Límite de tolerancia</u> (minutos)	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A. - 5	16	34.80
B. - 6	1	2.17
C. - 10	16	34.80
D. - 15	4	8.67
E. - No tiene	8	17.39
F. - No sabe	1	2.17
T o t a l	<u>46</u>	<u>100.00</u>

PorcentajesGráfica**Comentario:**

Como puede observarse gráficamente, existen variaciones en las respuestas obtenidas; esto se debe a que no se tiene en el Area de Materiales, un establecimiento claro de las políticas relacionadas a la tolerancia en el horario de trabajo del personal.

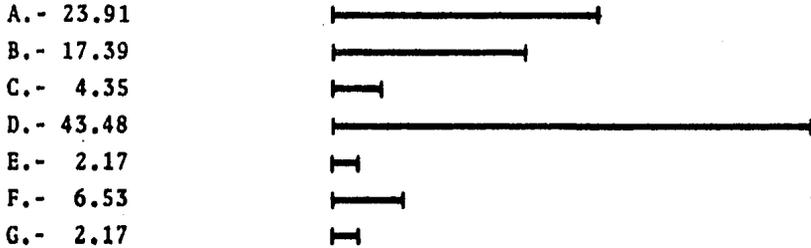
34. ¿De qué forma se sancionan los retardos?

OBJETIVO: Conocer las políticas de la institución en relación a los retardos del personal.

NOTA: La Gerencia nos comentó que se otorga un premio de asistencia y puntualidad que consiste en un día íntegro de salario por llegar dentro del horario establecido por la institución, durante un mes de actividades.

Se encontraron las siguientes variaciones:

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- No hay sanción	11	23.91
B.- No sabe	8	17.39
C.- Llamadas de atención	2	4.35
D.- Acumulando 3 retardos se considera una falta.	20	43.48
E.- Depende de las medidas de cada jefe	1	2.17
F.- Si se llega tarde, se regresa a casa	3	6.53
G.- Va al expediente	1	2.17
T o t a l	46	100.00

PorcentajesGráfica**Comentario:**

Como puede observarse en la gráfica, hay diferencias significativas en las respuestas obtenidas. Se puede decir que no se cuenta con políticas definidas en relación a los retardos del personal.

35. ¿Labora horas extras?

Si () No ()

¿Con qué frecuencia?

¿Causas?

OBJETIVO: Identificar las cargas de trabajo, así como la frecuencia y causas por las que se labora horas extras.

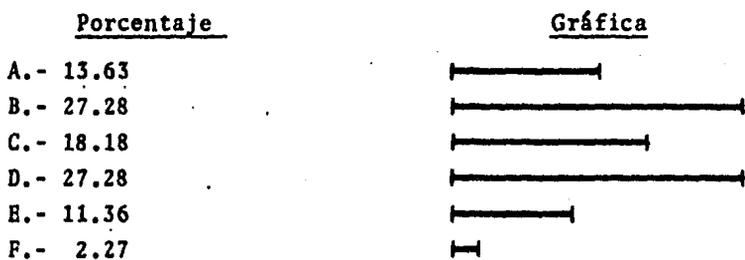
¿Se laboran horas extras?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	44	95.65
B.- No	2	4.35
T o t a l	46	100.00



Frecuencia con que se labora horas extras:

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Diariamente	6	13.63
B.- 1 ó 2 veces por semana	12	27.28
C.- Cada 15 días	8	18.18
D.- Una vez al mes	12	27.28
E.- Dos veces al mes	5	11.36
F.- Una vez cada dos meses	1	2.27
T o t a l	44	100.00



Causas

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Necesidades de Trabajo	4	7.55
B.- Por inventario	14	26.41
C.- Por falta de personal	4	7.55
D.- Por falta de relevo	9	16.98
E.- Falta de recursos	1	1.89
F.- Exceso de Trabajo	14	26.41
G.- Otros	4	7.55
H.- Cierre de mes	3	5.66
T o t a l	53	100.00

NOTA: El total de respuestas de esta pregunta es mayor que los entrevistados, debido a que algunos contestaron hasta 2 causas.

Comentario:

Se puede observar que el 95.65% del personal del Area de Materiales, sí labora horas extras y que el 59.09% de este total las desempeña frecuentemente.

36. ¿Sabe si existe un reglamento interior de trabajo?

- a.- Si () No ()
 b.- Lo ha leído Si () No ()
 c.- Es práctico Si () No ()
 d.- Lo utiliza Si () No ()

OBJETIVO: Saber si el personal conoce la existencia del reglamento interior de trabajo de la empresa, y si está enterado del contenido del mismo.

Respuesta:

<u>Afirmativa</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Negativa</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- 34	76.08	12	23.92
B.- 16	34.78	30	65.22
C.- 13	28.26	33	71.74
D.- 10	21.73	36	78.27

Comentario:

Se observa que un buen número de personas saben de la existencia del Reglamento Interior de Trabajo; sin embargo la gran mayoría desconoce su contenido así como su utilidad.

37.- ¿Ha recibido cursos de capacitación?

a.- Si () No ()

b.- ¿De qué tipo?

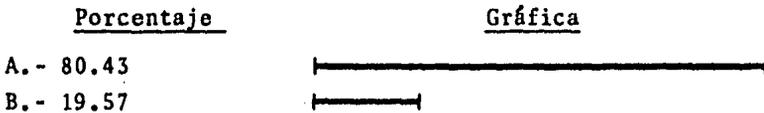
c.- Duración

d.- ¿Quién los imparte?

e.- ¿Le han sido de utilidad para el desempeño de su trabajo?

OBJETIVO: Saber que importancia le ha dado la empresa a este aspecto para que el personal se desarrolle y realice de la mejor manera sus funciones.

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	37	80.43
B.- No	<u>9</u>	<u>19.57</u>
T o t a l	46	100.00



Comentario:

Puede verse gráficamente que en su gran mayoría, el personal ha recibido cursos de capacitación.

¿De qué tipo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Administrativos	18	30.00
B.- Técnicos	13	21.66
C.- Varios	<u>29</u>	<u>48.34</u>
T o t a l	60	100.00

NOTA: Hay personas que recibieron 1, 2 o más de estos cursos.

Duración.

Las respuestas obtenidas para esta pregunta fueron muy-variadas; detectándose que las más importantes son las siguientes:

Respuesta

- 1 hora diaria durante una semana
- 1 hora cada tres días durante dos semanas.
- 2 horas dos días de la semana
- 1/2 hora diaria durante una semana.

¿Quién los imparte?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>
A.- Instructores externos	13
B.- Jefe inmediato	4
C.- Otro jefe	2
D.- Departamento de Recursos Humanos	3
E.- UCECA	1
F.- Doctor de la empresa	5
G.- Encargado de capacitación	1
H.- Jefe de seguridad	5
I.- No sabe	<u>3</u>
T o t a l	37

¿Le ha sido de utilidad para el desempeño de su trabajo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	34	91.90
B.- No	1	2.70
C.- No contestaron	<u>2</u>	<u>5.40</u>
T o t a l	37	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- 91.90	
B.- 2.70	
C.- 5.40	

38.- ¿Ha sugerido la implantación de cursos de capacitación?

Si () No ()

¿Por qué? _____

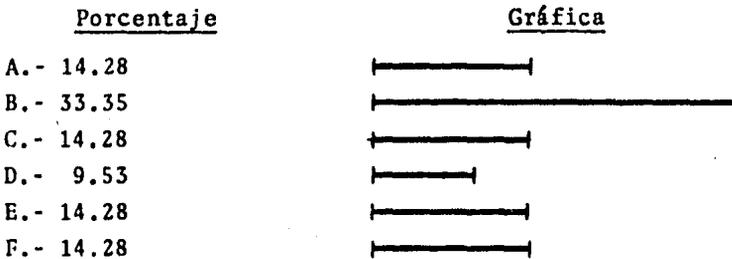
OBJETIVO: Conocer la iniciativa que tiene el personal para sugerir cursos de capacitación que les permita desempeñar sus funciones de la mejor manera.

¿Ha sugerido cursos de capacitación?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	21	45.65
B.- No	23	50.00
C.- No contestaron	2	4.35
	<u>46</u>	<u>100.00</u>
	T o t a l	

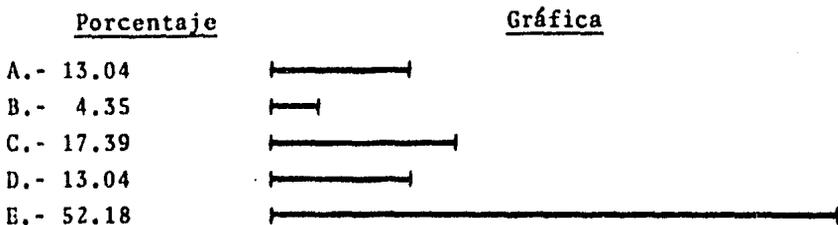
<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- 45.65	
B.- 50.00	
C.- 4.35	

<u>Respuesta afirmativa</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Para capacitar subordinados	3	14.28
B.- Para capacitarse a si mismo	7	33.35
C.- Para capacitar subordinados y a sí mismo	3	14.28
D.- Son necesarios	2	9.53
E.- Mejor desarrollo de su trabajo	3	14.28
F.- Otros	3	14.28
T o t a l	21	100.00



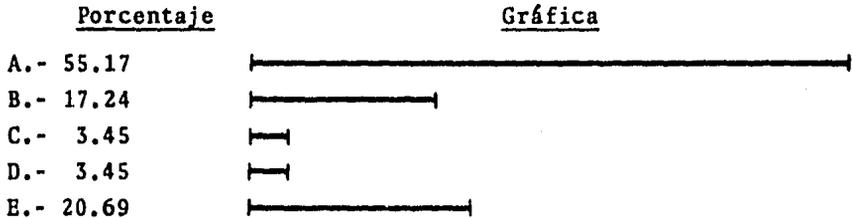
¿Por qué?

<u>Respuesta negativa</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Ya están organizados	3	13.04
B.- No lo toman en cuenta	1	4.35
C.- No se le había ocurrido	4	17.39
D.- Otros	3	13.04
E.- No dijeron por qué no	12	52.18
T o t a l	23	100.00



¿Dónde le gustaría que se impartieran?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Dentro de la empresa	16	55.17
B.- Fuera de la empresa	5	17.24
C.- Depende de lo que se vaya a aprender	1	3.45
D.- Que sea un lugar conveniente	1	3.45
E.- Le es igual	6	20.69
T o t a l	29	100.00



39.- ¿Con qué puestos tiene relación dentro de la empresa?

OBJETIVO: Conocer las líneas de comunicación formal existentes en la organización.

NOTA: Los datos consignados en esta pregunta, se tomaron en consideración para la determinación del área a auditar, y solo se utilizaron para identificar las áreas que mayor problemática presentaron.

Comentario:

Se puede observar en la sección de flujo de los procedimientos- las relaciones existentes con los demás puestos que integran la organización.

Comentario:

Se observa claramente que un 50% del personal se relaciona con personas ajenas a la empresa; mientras que el otro 50% del total del personal entrevistado no lo tiene.

41.- ¿Qué instrumentos de trabajo requiere para el desempeño de su trabajo?

OBJETIVO: Conocer que instrumentos de trabajo requiere el personal del área de estudio para el desempeño de sus funciones.

<u>Concepto</u>	<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
Equipo de oficina	Si	24	57.14
" " "	No	18	42.86
		<u>42</u>	<u>100.00</u>
Papelería	Si	34	80.95
" "	No	8	19.05
		<u>42</u>	<u>100.00</u>
Montacargas	Si	12	28.57
" "	No	30	71.43
		<u>42</u>	<u>100.00</u>
Otros	Si	8	19.04
"	No	34	80.96
		<u>42</u>	<u>100.00</u>

Comentario:

Se observa que en su mayoría emplean papelería y equipo de oficina, partiendo del punto de vista de que las funciones que se desempeñan son en su mayoría de escritorio.

42.- ¿El desarrollo de su trabajo requiere equipo de protección?

a.- Si () No ()

b.- ¿Se lo proporciona la empresa? Si () No ()

c.- ¿Lo utiliza? Si () No ()

d.- ¿Por qué?

e.- ¿Vigilan que lo utilice? Si () No ()

OBJETIVO: Saber si el personal requiere y usa equipo de protección para realizar su trabajo.

<u>Concepto</u>	<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
¿Requiere equipo de Protección?	Si	14	30.43
	No	<u>32</u>	<u>69.57</u>
		46	100.00
¿Se lo proporciona la empresa?	Si	12	85.71
	No	<u>2</u>	<u>14.29</u>
		14	100.00
¿Lo utiliza?	Si	6	42.85
	No	<u>8</u>	<u>57.15</u>
		14	100.00
¿Por qué?	Se olvida	3	37.50
	No les gusta	<u>5</u>	<u>62.50</u>
		8	100.00
¿Vigilan que lo utilice?	Si	11	78.57
	No	<u>3</u>	<u>21.43</u>
		14	100.00

Comentario:

Se puede observar que del total de personas que laboran en el área de Materiales solo el 30.43% requieren equipo de protección, y solo el 42.5% de este porcentaje lo utilizan.

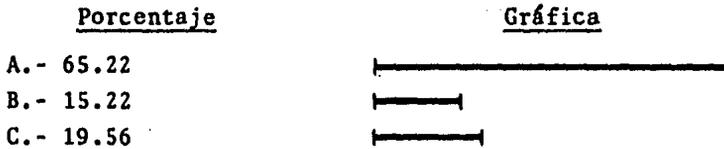
43.- ¿Recibe incentivos de parte de la empresa?.

- a.- Si () No ()
- b.- ¿Cuáles?

OBJETIVO: Conocer los medios de motivación que proporciona la Institución a su personal.

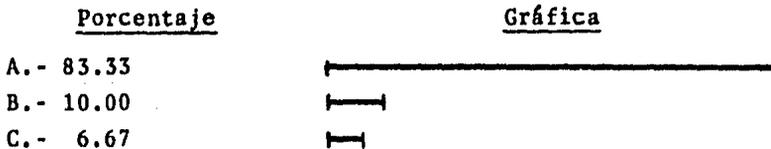
¿Recibe incentivos?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	30	65.22
B.- No	7	15.22
C.- No es de planta	9	19.56
T o t a l	46	100.00



¿Cuáles?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Económico	25	83.33
B.- En especie	3	10.00
C.- Otros	2	6.67
T o t a l	30	100.00



NOTA: El personal recibe incentivos hasta que tiene planta en la empresa.

Comentario:

Al analizar los datos proporcionados por el personal cuestionado, se observa que el 65.22% recibe incentivos, y de este porcentaje el 83.33 señaló que son de índole económica.

44.- ¿Los servicios sanitarios se encuentran cerca de su lugar de trabajo?

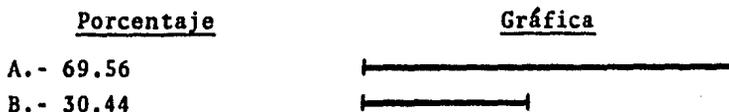
a.- Si () No ()

b.- ¿Son adecuados? Si () No ()

OBJETIVO: Conocer las condiciones de este servicio en cuanto a distancia e higiene.

¿Están cerca de su lugar de trabajo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	32	69.56
B.- No	14	30.44
T o t a l	46	100.00



¿Son adecuados?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	39	84.78
B.- No	7	15.22
T o t a l	46	100.00



Comentario:

Aproximadamente una tercera parte del personal contestó, que no cuentan con este servicio cerca de su lugar de trabajo, sin embargo, un gran porcentaje respondió que este servicio es adecuado en cuanto a su higiene.

45.- ¿Hay servicio médico dentro de la empresa?

a.- Si () No ()

b.- ¿Lo utiliza?

c.- ¿En qué casos?

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con el servicio médico indispensable y si éste es utilizado por el personal.

¿Hay servicio médico?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	46	100

¿Lo utiliza?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	34	73.91
B.- No	<u>12</u>	<u>26.09</u>
T o t a l	46	100.00

¿En qué casos?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Enfermedades leves	29	85.30
B.- Accidentes de trabajo	<u>5</u>	<u>14.70</u>
T o t a l	34	100.00

Comentario:

Todo el personal cuestionado sabe de la existencia del servicio médico de la empresa, se recurre con bastante frecuencia por en fermedades leves y en ocasiones por accidentes de trabajo.

46.- ¿Cuenta la empresa con servicio de comedor?

a.- Si () No ()

b.- ¿Cómo lo considera?

Bueno () Malo () Regular ()

c.- Sugerencias para mejorar el servicio.

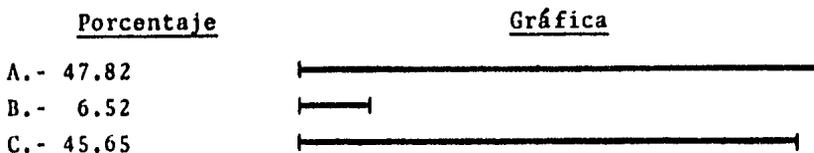
OBJETIVO: Saber si la empresa cuenta con servicio de comedor e identificar la opinión del personal respecto al mismo.

¿Hay servicio de comedor?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	46	100

¿Cómo lo considera?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Bueno	22	47.82
B.- Malo	3	6.52
C.- Regular	21	45.66
T o t a l	46	100.00



Sugerencias para mejorar el servicio.

NOTA: Del total de personas entrevistadas, el 71.74% dio sugerencias, siendo las principales: ampliar la variedad de platillos en el menú, redecorar las instalaciones del comedor.

Comentario:

Todo el personal cuestionado conoce el servicio de comedor con que cuenta la empresa para beneficio de ellos mismos. En términos generales, se puede decir que el servicio cuenta -- con los requisitos de higiene indispensables.

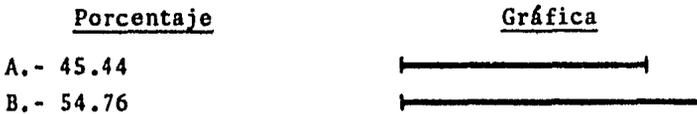
47. ¿Se tiene guardarropa?

- a.- Si () No ()
- b.- ¿Le es de utilidad Si () No ()
- c.- ¿Por qué?

OBJETIVO: Saber si la empresa proporciona a su personal un lugar adecuado para guardar sus objetos personales.

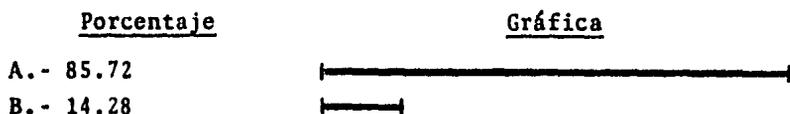
¿Tiene guardarropa?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	19	45.44
B.- No	<u>23</u>	<u>54.76</u>
T o t a l	42	100.00



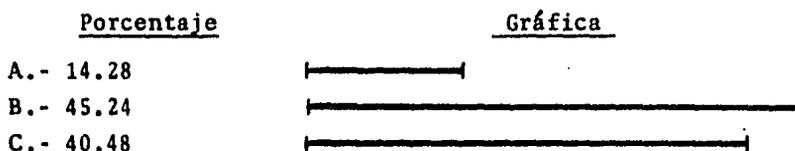
¿Le es de utilidad?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	36	85.72
B.- No	<u>6</u>	<u>14.28</u>
T o t a l	42	100.00



¿Por qué?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- No tiene porque no es necesario	6	14.28
B.- Le sirve para guardar sus objetos personales	19	45.24
C.- No tiene pero le sería útil.	<u>17</u>	<u>40.48</u>
T o t a l	42	100.00



Comentario:

Puede apreciarse en las gráficas que un alto porcentaje del personal 40.48% no cuenta con un lugar específico para guardar sus objetos personales; siendo que el guardarropa es de utilidad a la mayoría de ellos.

48.- ¿Existe personal que realice el aseo de su lugar de trabajo?

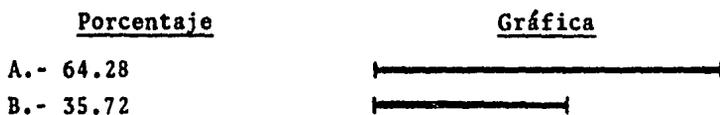
a.- Si () No ()

b.- ¿Con qué frecuencia?

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con personal que realice el aseo del lugar de trabajo y con qué frecuencia lo hace.

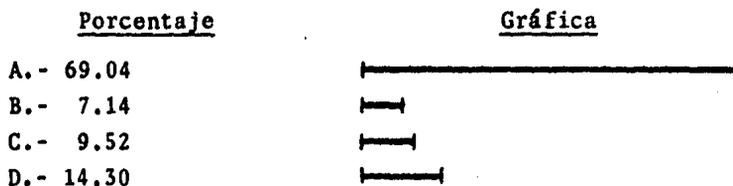
¿Existe personal que realice el aseo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	27	64.28
B.- No	15	35.72
T o t a l	42	100.00



¿Con qué frecuencia se hace?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Diario	29	69.04
B.- Cada dos días	3	7.14
C.- Cada tres días	4	9.52
D.- Cada ocho días	6	14.30
T o t a l	42	100.00



Comentarios

Puede observarse que un gran porcentaje del personal indicó que no hay quien realice el aseo de su lugar de trabajo, siendo necesario que ellos lo lleven a cabo, además el personal destinado a realizar el aseo, no lo hace con la frecuencia necesaria.

49.- ¿Cuenta la empresa con sala o área de descanso?

- a.- Si () No ()
 b.- ¿Le gustaría que hubiera una?
 Si () No ()
 c.- ¿Por qué?

OBJETIVO: Saber si la empresa, dadas sus actividades cuenta con una área para que su personal descansa.

¿Cuenta la empresa con sala o área de descanso?

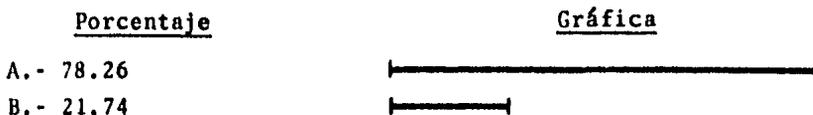
<u>Respuestas</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	2	4.35
B.- No	44	95.65
T o t a l	46	100.00



NOTA: La empresa no cuenta con sala o área de descanso, pero dos personas dieron respuesta positiva, ya que consideran los prados como un área de descanso.

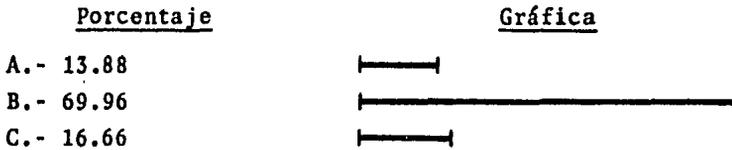
¿Le gustaría que hubiera una?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	36	78.26
B.- No	10	21.74
T o t a l	46	100.00



¿Por qué sí?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Integrar al personal	5	13.88
B.- Descanso y Relajamiento	25	69.96
C.- Otros	<u>6</u>	<u>16.66</u>
T o t a l	36	100.00

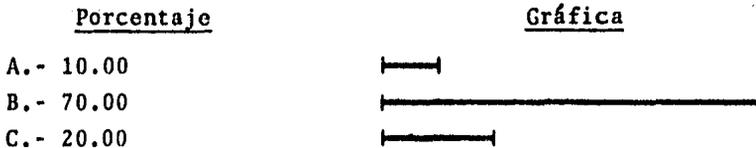


Comentario:

Dado que la mayor parte del personal cuestionado labora en un - área donde hay mucho ruido, sobre todo, quisiera tener un lugar destinado a emprender actividades no relacionadas con el trabajo.

¿Por qué no?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Podría acondicionarse otra sala	1	10.00
B.- No hay factibilidad de uso y sería innecesario.	7	70.00
C.- Es inconveniente	<u>2</u>	<u>20.00</u>
T o t a l	10	100.00



Comentario:

Se observa que es mínimo el personal que dió respuesta negativa respecto al establecimiento de un lugar para utilizarlo como sala o área de descanso.

50.- ¿Organiza la empresa actividades deportivas y culturales?

a.- Si () No ()

b.- ¿Asiste a ellas Si () No ()

c.- ¿Ha sugerido que se realicen este tipo de actividades?
Si () No ()

OBJETIVOS: Conocer si la empresa emplea medios de integración de su personal a fin de encausarlo a su mejor desempeño.

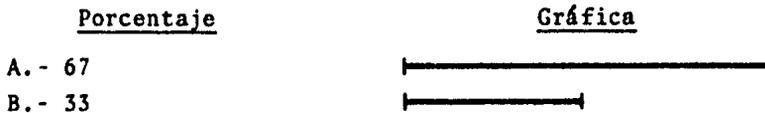
Si () No ()

¿Se organizan actividades deportivas?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	46	100.00

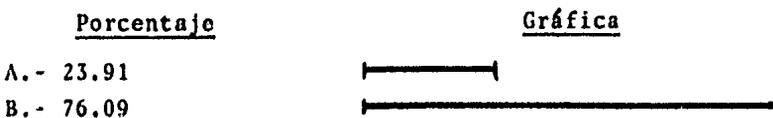
¿Asiste a ellas?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	31	67
B.- No	15	33
T o t a l	46	100.00



¿Ha sugerido que se realicen este tipo de actividades?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	11	23.91
B.- No	35	76.09
T o t a l	46	100.00



Comentario:

Podemos observar que del total de personas que integran el área de materiales, sólo dos terceras partes participan en este tipo de actividades, mientras que la otra tercera parte no asiste a este tipo de eventos por carecer del tiempo necesario.

51.- ¿Existe sindicato en la institución?

a.- Si () No ()

b.- ¿Está afiliado a él? Si () No ()

c.- ¿Por qué?

d.- ¿Le beneficia estar sindicalizado? Si () No ()

e.- ¿Por qué?

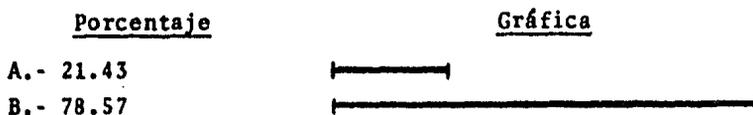
OBJETIVO: Saber si el personal de la empresa se encuentra afiliado a algún sindicato.

¿Existe sindicato en la Institución?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	42	100

¿Está afiliado a él?

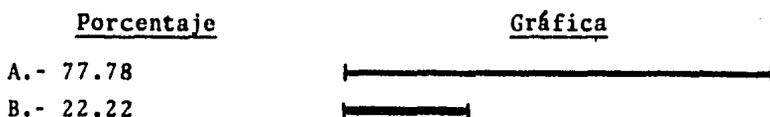
<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	9	21.43
B.- No	33	78.57
T o t a l	42	100.00

**¿Por qué?**

NOTA: Del total de personas que laboran en el área de Materiales, el 78.57% es personal de confianza.

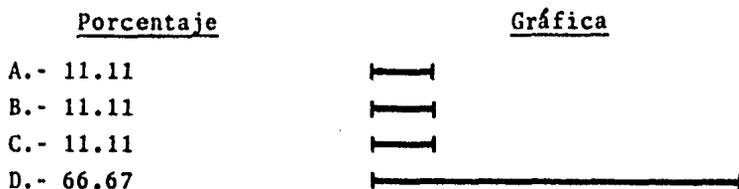
¿Le beneficia estar sindicalizado?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	7	77.78
B.- No	2	22.22
T o t a l	9	100.00



¿Por qué?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- No, porque tiene un oficio	1	11.11
B.- No, porque no brinda apoyo	1	11.11
C.- Si, porque hay aumentos	1	11.11
D.- Si, porque le ayuda en lo futuro	6	66.67
T o t a l	9	100.00



52.- ¿Las condiciones ambientales de su trabajo son las adecuadas?

a.- Si () No ()

b.- ¿Por qué?

OBJETIVO: Conocer las condiciones físicas bajo las que labora el personal.

¿Son adecuadas las condiciones ambientales?

<u>Respuesta</u>	<u>Persona</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	21	50.00
B.- No	21	50.00
T o t a l	42	100.00

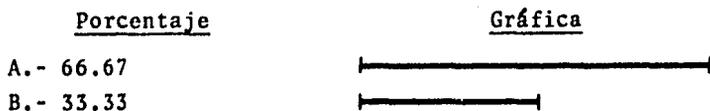


Comentario:

El comportamiento de la gráfica se debe a que el personal que labora en el área de Materiales, se encuentra ubicado en diferentes áreas de la empresa y con distinto medio ambiente.

¿Por qué si?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Esta bien acondicionada	14	66.67
B.- Ambiente social y físico agradable	7	33.33
T o t a l	21	100.00



¿Por qué no?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Ruido	10	30.30
B.- Calor	1	3.03
C.- Frío	5	15.15
D.- Malos olores	3	9.09
E.- Ventilación inadecuada	7	21.22
F.- Polvo	1	3.03
G.- Espacio reducido	5	15.15
H.- Goteras	1	3.03
T o t a l	33	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- 30.30	
B.- 3.03	
C.- 15.15	
D.- 9.09	
E.- 21.22	
F.- 3.03	
G.- 15.15	
H.- 3.03	

53.- ¿Ha hecho alguna sugerencia?

a.- Si () No ()

b.- ¿De qué tipo?

c.- ¿Qué respuesta obtuvo?

OBJETIVO: Conocer la iniciativa que tiene el personal para hacer sugerencia en beneficio de la organización en general.

¿Ha hecho alguna sugerencia?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	19	41.30
B.- No	27	58.70
T o t a l	46	100.00

<u>Porcentaje</u>	<u>Gráfica</u>
A.- 41.30	
B.- 58.70	

¿De qué tipo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Métodos, sistemas y procedimientos de producción.	2	10.52

- . Cambiar los sistemas de control de calidad.
- . Mejoramiento de los métodos de producción.
- . Mantenimiento de la maquinaria instalada.

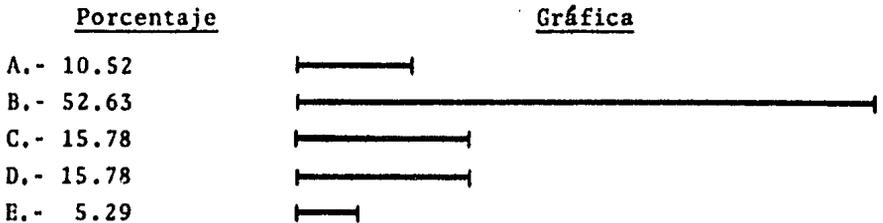
B.- Instalaciones

10

52.63

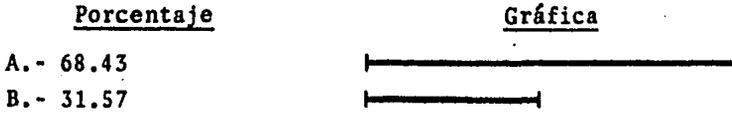
- . Reorganización y reubicación de los almacenes.
- . Organización de las áreas de -- trabajo.
- . Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- . Mantenimiento del área de trabajo o instalaciones.
- . Mejoramiento de las normas de - seguridad.
- . Iluminación en las áreas de trabajo.
- . Ampliación de las áreas de tra- bajo.
- . Mejoramiento de los lugares de- trabajo, decoración.
- . Creación y ampliación de ofici- nas propias.
- . Implantar una oficina para lle- var kardex y tener control.

C.- Equipo de Trabajo.	3	15.78
. Proporcionar equipo de trabajo adecuado.		
. Reinstalación rápida de refacciones.		
. Mantenimiento continuo de los montacargas.		
D.- Integración del elemento humano.	3	15.78
. Realizar reuniones de convivencias.		
. Ampliación y mantenimiento de las canchas de juego.		
E.- Capacitación.	1	5.29
. Implantar cursos de montacargas.		
. Como organizar las áreas de trabajo.		
T o t a l	19	100.00



¿Qué respuesta obtuvo?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Negativa	13	68.43
B.- Afirmativa	6	31.57
T o t a l	19	100.00



54.- ¿Existe alguna otra opinión, comentario o sugerencia que quisiera usted agregar?

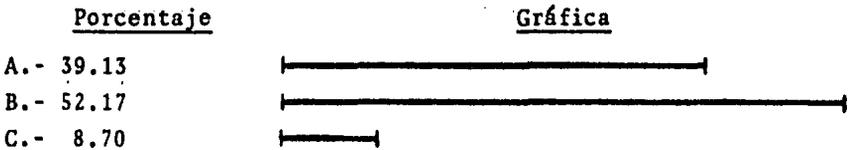
a.- Si () No ()

b.- ¿Cuál?

OBJETIVO: Captar opiniones, comentarios y sugerencias del personal cuestionado.

¿Tiene alguna otra opinión o comentario que agregar?

<u>Respuesta</u>	<u>Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
A.- Si	18	39.13
B.- No	24	52.17
C.- No se les preguntó	4	8.70
T o t a l	46	100.00



¿Cuáles son los comentarios o sugerencias que desea agregar?

Debido a la diversidad en las sugerencias y comentarios que se presentaron en esta pregunta, se hace imposible tipificarlas de acuerdo a las frecuencias en las que se presentan, solo expon--dremos algunos de los comentarios más importantes que el personal del Area de Materiales hizo mención.

- Asignar funciones específicas y que estas sean respetadas.
- Que se lleven a cabo evaluaciones de puestos a fin de promover al personal.
- Que se realicen cursos de capacitación enfocados a la práctica de los trabajos del área de materiales.
- Ampliar el uso de equipo de seguridad.
- Que se aumenten el número de regaderas con agua caliente.
- Dividir las áreas físicamente por departamentos, instalando cubículos.
- Ampliar el estacionamiento a todo el personal.

Comentario:

Tomando en consideración que más del 50% del personal del área de materiales no expuso ninguna sugerencia, ni comentario alguno, pensamos que esto se debió a que el personal no tenía la -- confianza para manifestarlas.

III-1. DETERMINACION DEL AREA A AUDITAR.

Partiendo del análisis del Cuestionario General, y tomando en cuenta las observaciones y comentarios a cada pregunta, se consideró que el Almacén de Refacciones era el departamento de mayor problemática dentro del área estudiada.

Los criterios que nos llevaron a elegirlo como área específica de la auditoría administrativa fueron:

- 1.- Se observó que la localización física presentaba un alto índice de riesgo, ya que la ventanilla de despacho y una de las puertas de acceso del almacén se encuentran sobre el pasillo de tránsito de montacargas.
- 2.- Al recorrer el área física del Almacén de Refacciones se observó, falta de seguridad en el resguardo del material de uso delicado, como son la gasolina, tanques de gas, etc.
- 3.- El estado general del medio ambiente del Almacén - presentaba escasa iluminación, malos olores de coladeras destapadas, y notoria falta de limpieza tanto en el piso como en los anaqueles.
- 4.- Comentario general del personal del Almacén de Refacciones, con referencia al desconocimiento del material que ahí se resguarda, así como partes obsoletas inmovilizadas.
- 5.- Preocupación por parte de la Gerencia de fugas de dinero en este Almacén.
- 6.- Fácil acceso al Almacén por personal ajeno a éste.-
- 7.- Involucración de personal de niveles superiores de otras áreas de la empresa en el Almacén de Refaccio

nes, provocando desconcierto y fricciones entre el personal.

Es importante hacer notar que la función del almacenamiento es una de las pocas áreas donde todavía pueden lograrse grandes ahorros, pero en muchas empresas de México estos apenas empiezan a manifestarse.

Consideramos que en la práctica al almacenamiento en general, siempre se le ha reconocido su obligación de proporcionar servicio, misma que sí ha cumplido. El gran reto consiste en reconocer su obligación de ser eficiente y lograrlo.

En términos generales el almacenamiento debe estar en un equilibrio óptimo entre el servicio prestado y el costo que represente proporcionarlo a la organización.

C A P I T U L O I V
EXAMEN TRIDIMENSIONAL DEL AREA AUDITADA

IV.1. NOTA ACLARATORIA

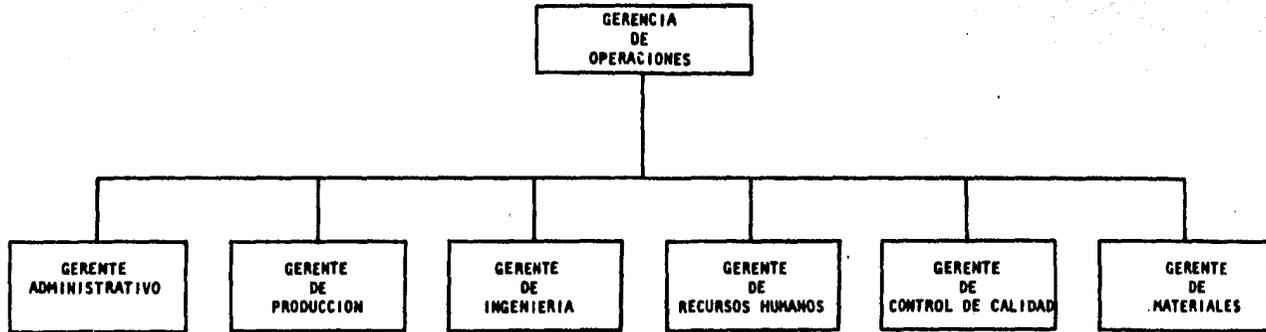
A continuación se presenta el examen detallado del - - área auditada en base a los elementos que integran el enfoque - tridimensional.

Se incluye los organigramas actuales de la empresa con el objeto de examinar los niveles que los integran.

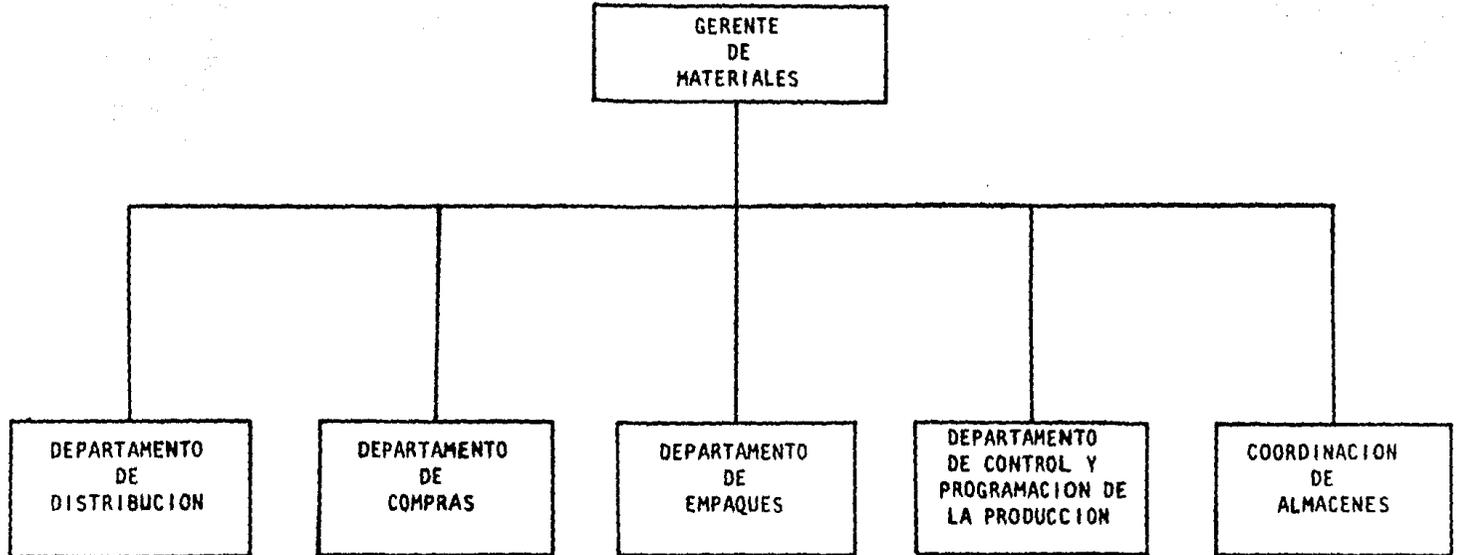
Asimismo, se examinan las funciones de los puestos que conforman el área estudiada; a través de las Cédulas de Funciones.

Finalmente se presenta el examen de sistemas, para lo cual se detallan los procedimientos a través de OTIDA y Diagramas de flujo con su respectivo Examen del Método.

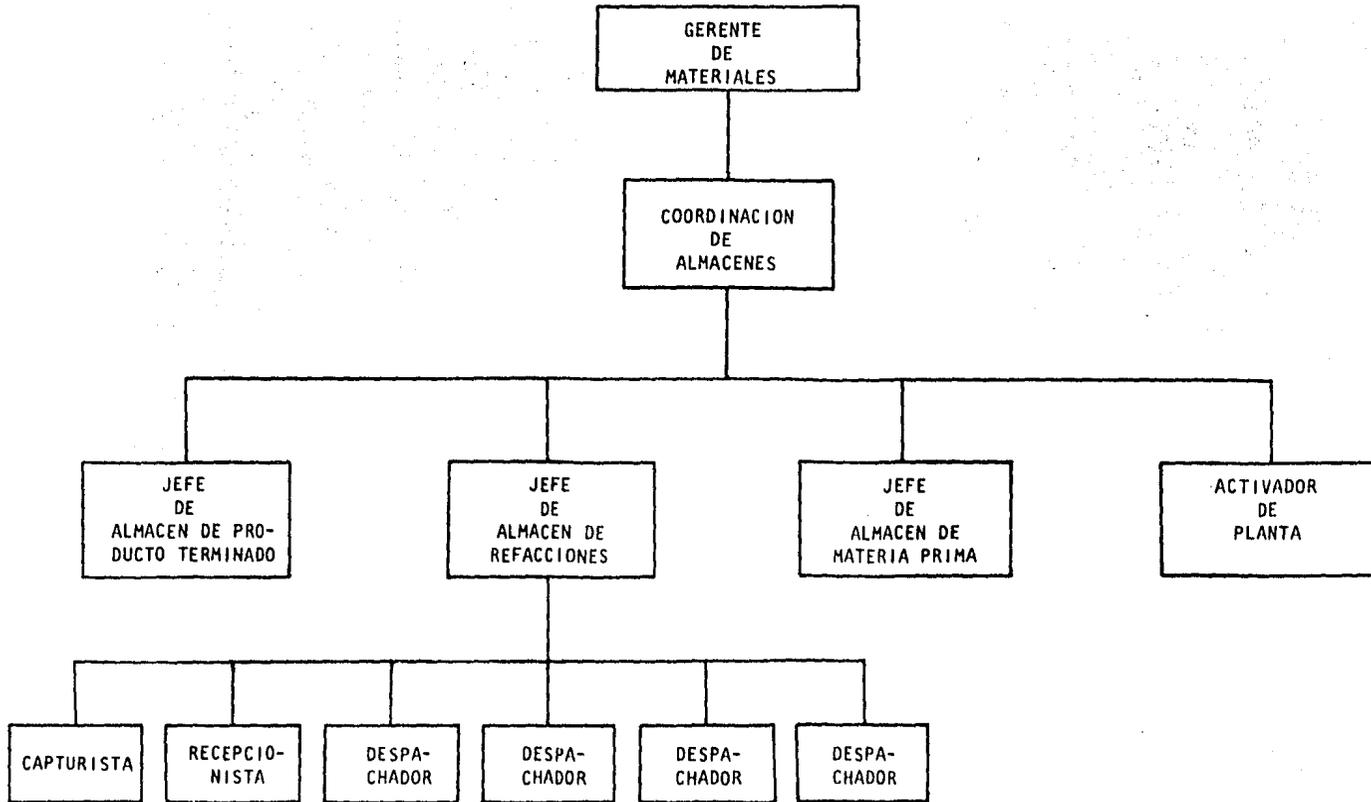
ORGANIGRAMA ACTUAL



ORGANIGRAMA ACTUAL



ORGANIGRAMA ACTUAL



IV.2. EXAMEN DE NIVELES

I.- ESTRUCTURA ORGANICA.

- a.- ¿Es adecuada la Estructura Orgánica a las necesidades del área auditada?
- De acuerdo a las necesidades del Almacén de Refacciones, no se cuenta con una Estructura Orgánica adecuada; existe una representación gráfica que permite identificar -- claramente la jerarquía y las relaciones entre las unidades que la integran. Sin embargo la estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa, debido a su rápido crecimiento.
- b.- ¿Se cuenta con una gráfica de organización y se mantiene al día?
- Si, sin embargo no representa la realidad del Almacén de Refacciones.
- c.- ¿Se cumple el organigrama?
- No, existe una notoria diferencia en cuanto al organigrama de la empresa y el identificado por el estudio realizado, ya que no se identifican claramente la jerarquía y las relaciones existentes entre las unidades de trabajo, al hacer la comparación entre ambos organigramas.
- d.- ¿Es adecuado el número de niveles dentro del área auditada?
- Si, ya que el número de niveles jerárquicos se integran - de tal manera que dotan a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.
- e.- ¿Es adecuado el número de subordinados que puede controlar cada jefe?
- De acuerdo a las actividades del Almacén de Refacciones,

se identifica que el tramo de control, en este caso, no es igual al número de subordinados que tiene a su cargo el Jefe de Almacén, ya que si bien son seis subordinados, el tramo de control es de tres debido a que el puesto de Despachador esta ocupado por cuatro personas que rolan turno y que no estan bajo la supervisión directa del Jefe de Almacén.

- f.- ¿Tiene el empleado un adecuado conocimiento y comprensión de la estructura de la organización?
- No, la mayor parte del personal auditado desconoce la forma en que está estructurada la organización, así como la ubicación de su puesto dentro del organigrama general, esto se aprecio por medio del Cuestionario General.
- g.- ¿Qué puede hacerse para aumentar la efectividad de la estructura orgánica?
- Establecer un organigrama que presente claramente como esta delimitada al área auditada, que permita satisfacer las necesidades de la empresa a futuro, e implementar los puestos de Mensajero y Capturista, sin afectar el tramo de control del Jefe de Almacén.

II.- DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- a.- ¿Estan delineadas claramente las asignaciones de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles del área audita da?
- Si, se tienen delimitadas por escrito en las descripciones de puestos, pero en la práctica no son conocidas por el personal y por lo tanto no son respetadas.

- b.- ¿Existe equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad exigida?
- No existe un equilibrio dentro del Almacén de Refacciones entre la autoridad delegada y la responsabilidad exigida, ya que por medio de la investigación realizada se aprecia que no se respetan la responsabilidad y la autoridad inherente a cada puesto.
- c.- ¿El nivel Staff se apropia o duplica la autoridad o responsabilidad de la línea?
- No, puesto que dentro del área auditada no se cuenta con un nivel Staff que pudiese caer dentro del anterior su-puesto.
- d.- ¿Existen faltas de responsabilidad en cuanto a la calidad?
- Si, ya que se presentan algunas deficiencias referentes al cuidado y esmero con que se debe realizar el trabajo, ocasionando con ello, retrasos en el flujo normal de las actividades.
- e.- ¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad?
- No, niveles superiores de otros departamentos afectan la autoridad del Jefe de Almacén, provocando desconcierto y fricciones entre el personal del área auditada. Esta in-formación fué proporcionada por el personal en la entre- vista directa.
- f.- ¿Prevalece alguna filosofía de centralización o descentrali- zación de autoridad-responsabilidad?
- Existe una filosofía de descentralización de la Autori- dad-Responsabilidad dentro del Area Auditada, observando se un desequilibrio administrativo en el funcionamiento del almacén por la falta de controles.

g.- ¿Cómo podría aumentarse la efectividad en la organización - con relación a las líneas de autoridad y responsabilidad?

- Concientizar al personal para el mejor desempeño de sus funciones logrando con ello la mayor eficiencia en las actividades y el logro de los objetivos de las mismas.

Mantener informado al personal de la autoridad con que cuenta y de la responsabilidad que le exige el puesto específico que esta desempeñando, proporcionándole la descripción de su puesto.

Delimitar la autoridad- responsabilidad del personal del Almacén de Refacciones, con respecto al material resguardado, encauzando cualquier recomendación por medio del Jefe de Almacén.

III.- DIRECCION - SUPERVISION.

Liderazgo y Motivación.

a.- ¿El dirigente con su guía y supervisión hace que sus subordinados logren los objetivos de su departamento de acuerdo con los objetivos de la organización?

- No, ya que por medio de la actuación del Jefe de Almacén no se encauzan adecuadamente los objetivos propios, y con ello se limitan los resultados de los elementos -- que componen su unidad en interés de la Organización.

b.- ¿Existe adecuada supervisión?

- No, ya que no logra la realización efectiva de las actividades por medio de la autoridad ejercida, puesto que carece de los controles necesarios para hacerlo, y con mayor frecuencia delega dicha autoridad, sin vigilar que se cumplan en la forma adecuada las órdenes emitidas.

c.- ¿Los dirigentes motivan adecuadamente a sus subordinados?

- No, el personal del Almacén de Refacciones no cuenta con los suficientes incentivos motivacionales y económicos - que compensen las cargas impuestas por la organización.

d.- ¿El subordinado responde y obedece a un solo superior?

- Sí, se observó que no existe dualidad de mando.

e.- ¿El supervisor presiona a sus subordinados para que realicen sus tareas?

- Sí, se observó que frecuentemente el Jefe de Almacén de Refacciones presionaba a sus subordinados para que no descuidaran sus actividades.

f.- ¿Saben guiar los dirigentes a sus subordinados?

- No, de acuerdo a los resultados obtenidos, el personal - del Almacén de Refacciones, no ha sido correctamente encauzado para conseguir la unidad de acción hacia una meta común.

g.- ¿De que forma puede mejorarse la dirección y la supervisión en el área auditada?

- Establecer un sistema de incentivos motivacionales y económicos acordes a las necesidades del personal y las posibilidades de la organización.

Concientizar al personal del área auditada de la importancia del correcto desempeño de sus actividades, logrando con ello la cooperación del elemento humano.

Establecer programas de capacitación para los dirigentes enfocados al manejo y supervisión del personal subordinado.

Establecer los controles adecuados para el ejercicio de una supervisión más efectiva.

IV.- COMUNICACION:

- a.- ¿Son adecuados los medios de comunicación utilizados en el área auditada?.
- El medio utilizado comunmente es el verbal, siendo el -- más adecuado, debido a la relación directa que existe en tre el jefe y sus subordinados, sin dejar de hacer notar la importancia que debe darse a la comunicación escrita, para darle formalidad y respaldo a los asuntos de trabajo.
- b.- ¿Se comunica a los jefes los planes ha realizar y las ins-- trucciones generales acerca de su funcionamiento, dejando a su criterio la elección de las órdenes pertinentes para llevarlos a cabo?
- Se mantiene informados a todos los jefes de área involucrados en la tarea que se va a realizar, dejando a su -- criterio las decisiones que habrán de tomar para llevar a cabo las actividades necesarias para lograr el plan -- trazado.
- c.- ¿Es comprensible para todos los niveles el alcance y senti-- do de la información que se transmite?
- Sí, la comunicación transmitida es clara.
- d.- ¿Se respetan los canales establecidos para la comunicación-- formal?
- Dentro del área auditada, si se respetan.
- e.- ¿Se cuenta con la información necesaria y oportuna para el-- buen funcionamiento de la área auditada?.
- El área auditada no cuenta con la información necesaria-- para su adecuado funcionamiento, puesto que esta informa-- ción no es proporcionada en el momento en que se requie--

re, por la falta de controles.

f.- ¿Se utiliza la comunicación escrita?

- No, debido a su rapidez y facilidad se utiliza más la comunicación verbal, según sea el caso de órdenes, instrucciones, etc.

g.- ¿De qué manera se puede obtener mayor eficiencia en la comunicación?

- Se debe dar mayor importancia a la comunicación escrita para la transmisión de información, tomando en cuenta -- que además de formalidad para que el mensaje sea fielmente transmitido.

Es conveniente que la información sea proporcionada en -- el momento oportuno, para lograr la continuidad en el -- flujo de las operaciones realizadas.

IV.3. EXAMEN DE FUNCIONES

I.- JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES

I.- LA FUNCION:

T.1.- ¿La función que se realiza es exclusiva del Area de Estudio?

-Si, aún cuando existe en la organización otros Jefes de Almacén como en Materias Primas, Empaques y Producto -- Terminado, es el único encargado de coordinar y supervisar la recepción , almacenamiento y entrega del material de refacción utilizado en toda la Organización.

1.2.- ¿Existen diferencias significativas entre las funciones que enunció el titular del puesto con aquellas que se exigen de éste?

-En la entrevista directa el Jefe de Almacén mencionó - en forma general las funciones principales que se exigen de su puesto, lo que nos permitió hacer una comparación entre esta información y la captada por medio de la descripción del puesto observandose que sí existen - diferencias, ya que la descripción del puesto especifica funciones de recepción y servicio a las distintas -- áreas de la organización, siendo propias del Recepcionista y el Despachador.

1.3.- ¿Existe duplicidad de funciones?

-No se detectó la existencia de duplicidad de funciones- por medio de la investigación realizada.

1.4.- ¿Se ha proyectado la función del puesto de tal manera que satisfaga las necesidades que requiere el área de estudio?

-Sí, puesto que es una función imprescindible, encargada-

de la supervisión y coordinación de las demás funciones del Almacén de Refacciones como fin principal, el cual está señalado en la descripción del puesto.

1.5.- ¿Qué se necesita hacer para aumentar la eficiencia de la función?

-Es necesario que se especifique y delimite más claramente la función del puesto, así como los requisitos de experiencia y conocimientos para desempeñarlo.

Aumentar la supervisión directa por parte del nivel jerárquico superior, para verificar el correcto cumplimiento de la función.

Dar a conocer al personal interesado las funciones a -- cumplir por el puesto.

2.- OBJETIVOS:

2.1.- ¿Están claramente definidos los objetivos de la función?

-No, la descripción del puesto no presenta el objetivo principal de la función, y en el inciso indicado para ello se mezclan actividades y objetivos.

2.2.- ¿Los objetivos de la función son adecuados y prácticos?

-No, ya que no van de acuerdo a la función que desempeña el Jefe de Almacén, además los objetivos que se especifican en la descripción del puesto corresponden a actividades, funciones y objetivos de otros puestos del Almacén de Refacciones.

2.3.- ¿Es del conocimiento del personal los objetivos propios de la función que desempeña, y de que manera se dan a co

nocer?

-A pesar de que se encuentran establecidos en la descripción del puesto, no hay una forma establecida para que el personal conozca los objetivos de la función que desempeña. Por lo tanto los desconoce.

2.4.- ¿Se cumple adecuadamente con los objetivos de la función?

-No, ya que hace falta medios de control que permitan -- una adecuada supervisión y coordinación para alcanzar -- los objetivos propios de la función.

2.5.- ¿En que aspectos se podrían mejorar?

-Delimitar adecuadamente los objetivos de la función y -- darlos a conocer al personal involucrado en su cumplimiento. Establecer medios de control que permitan una -- mejor supervisión y coordinación, basados en el principio de excepción.

3.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA FUNCION:

3.1.- ¿Donde se ubica la función, dentro del área sustantiva o -- de apoyo?

-De acuerdo a las características propias de la función, se encuentra dentro del área sustantiva de la organización.

3.2.- ¿Es tan importante la función que debe permanecer dentro -- de la plantilla organizacional?

-Sí, ya que es la encargada de la coordinación y supervi -- sión de las funciones a realizar por los distintos pues -- tos que integran los recursos del Almacén de Refaccio -- nes.

3.3.- ¿La función es necesaria para el logro de los objetivos - del área auditada?.

-Si, ya que es la encargada de asegurar, por medio de la supervisión y control el óptimo desempeño de las actividades propias del personal del Almacén de Refacciones - para alcanzar los objetivos establecidos.

3.4.- ¿Se necesita de la función para el desarrollo coordinado de las demás funciones que integran el área auditada?.

-Si, esencialmente es la función coordinadora y supervisora de las funciones del personal que integra el Almacén de Refacciones.

4.- ACTIVIDADES:

4.1.- ¿Están identificadas todas las actividades necesarias para el óptimo desempeño de la función?.

- No, se observó en la descripción del puesto que hace -- falta incluir actividades de control sobre el trabajo - de los subordinados y de los materiales que se encuentran resguardados en el almacén. Se sugiere aumentar - las siguientes actividades; Autorizar la salida de documentos del área de trabajo (Solicitud y Requisición de - de Compra, Remisión, Reporte de Material Recibido a Pro - veedores, etc). y mantener actualizada la Relación de - Firmas autorizadas para la salida de material de refacción del almacén.

4.2.- ¿Están correctamente delimitadas las actividades de la -- función?.

-No, ya que se observó que no se encuentran delimitadas - todas las actividades propias de la función, así como - el caso de actividades que no corresponden a la misma.

4.3.- ¿Las actividades que se realizan cumplen con los objetivos de la función?

-No, no se cumple en forma satisfactoria. Se observó -- que no existen objetivos claramente definidos que permitan comprobarlo y no se cuenta con los controles necesarios para evaluar los resultados obtenidos.

4.4.- ¿Existen otras actividades que no corresponden a su función?

-Por medio de la entrevista directa el cuestionado mencionó que tenía ingerencia con las actividades de compras, control de calidad y control de la producción, -- las cuales según él no eran parte de su función, sin embargo en el transcurso de la auditoría se observó que -- la participación que tenía en estas actividades si eran propias de su función, ya que en lo que refiere a las -- compras que realiza, son por medio del sistema T.A.C., -- que fué creado para agilizar la obtención del material con proveedores ya identificados; en cuanto a control -- de calidad lo lleva a cabo con el material recepcionado y en lo referente al control de la producción, su inter -- vención se verifica cuando recibe los moldes utilizados en la fabricación del producto.

Por medio de la observación directa se detectó que se -- ausenta continuamente del Almacén de Refacciones para -- dar destino a los documentos y para actualizar la Relación de Firmas Autorizadas, además de sus frecuentes -- salidas para realizar operaciones fuera de la organiza -- ción que no corresponden a la función propia del alma -- cén.

4.5.- ¿Se pueden eliminar, aumentar o transferir a la función -- de otro puesto alguna de las actividades?

-Si, aumentar actividades de control al sistema de compras T.A.C.; transferir las actividades de dar destino a la documentación y la actualización de la relación de firmas autorizadas al puesto de Mensajero que se propone y eliminar por completo el que tenga que ausentarse de la organización por motivos ajenos a la función de su puesto.

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no le corresponden.	Observaciones
JEFE DEL ALMACEN DE REFACCIONES.	Descrip. Genérica	Responsabilidades	Finalidad		
-Administrar los materiales y refacciones.	-Recepcionar, resguardar y controlar física y administrativamente,	-Coordinar y supervisar la recepción y el almacenaje del material.	-Dar servicio eficiente de suministro de partes a las áreas solicitantes.	-Compras -Control de calidad.	-No esta bien definida la Descripción Genérica, enuncia funciones de sus colaboradores.
-Supervisar la función de sus subordinados.	-los artículos que ingresen en el almacén de Refacciones.	-Coordinar y supervisar la entrega de artículos solicitados.		-Control de la Producción	-El titular del puesto señaló adecuadamente la función que le corresponde aunque no se compagina con la Descripción Genérica.
-Planea y estructura la distribución del material de acuerdo a su uso, valor y grado de peligro.	-Proporcionar servicio eficiente y a tiempo a las áreas solicitantes.	-Coordinar y reportar la realización de inventarios rotativos.	-Control de inventario de máximos y mínimos.	-Compra Gasolina.	-No existe adecuada supervisión.
	-Vigilar y hacer que se cumplan las medidas de seguridad.	-Coordinar la realización de muestreos físicos VS Kardex VS I.B.M.	-Mantener el nivel óptimo de los inventarios.	-Compra artículos que no le corresponden.	-No estan definidos claramente todos los objetivos.
	-Controlar los inventarios de máximos y mínimos, así como-	-Vigilar se cumplan las medidas de seguridad, como: Evitar el bloqueo de extinguidores, hidrantes, salidas de emergencia vigilar el buen estado de su equipo, respetar los pasillos, así como la prohibición de que se fume dentro de la planta.	-Reducir al mínimo mantenimiento y/o almacenaje de artículos.		-No existe un objetivo genérico de la función.
					-No se respetan los pasillos, ni se mantienen las medidas de orden y limpieza dentro del almacén.
					-No se coordina la realización de muestreos físicos VS Kardex, ni Kardex VS I.B.M.
					-Actividades Observadas:

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no le corresponden	Observaciones
	Descripción Genérica	Responsabilidades	Finalidad		
<p>RECEPCIONISTA DEL ALMACEN DE REFACCIONES.</p> <p>-Recibir materiales solicitados.</p> <p>-Recibir materiales críticos por medio de requisición.</p> <p>-Elabora informe de material indicando la cantidad y costo parcial y total.</p>	<p>-Recepciona y verifica físicamente los materiales de compra.</p> <p>-Identifica, codifica y elabora los documentos de ingreso.</p> <p>-Entrega y verifica físicamente las refacciones y/o equipo a reparación, venta y/o a consignación.</p> <p>-Da limpieza al Area de Trabajo</p>	<p>Controlar Ordenes de Compra surtidas, pendientes y parciales.</p> <p>-Controlar Remisiones de Venta y Reparación, reportar.</p> <p>-Coordinar con el Departamento de Compras la recepción de refacciones.</p> <p>-Formular Informes de Entrada Control.</p> <p>-Formular Remisiones y su control.</p> <p>-Proporcionar información diaria de recepción de materiales.</p> <p>-Proporcionar información diaria de materiales a reparación y/o maquila.</p> <p>-Codificar los materiales recepcionados.</p>	<p>-Controlar ordenes de compra terminadas, surtidas, parciales y pendientes.</p> <p>-Coordinar con el Departamento de Compras la recepción del material</p> <p>-Codificar material recepcionado (identificarlo).</p> <p>-Control total de Archivos: (Informes de Entrada, Remisiones, etc).</p>	<p>Organizar el almacén.</p> <p>-Colocar el material en los anaqueles</p> <p>-Elaboración del Kardex.</p>	<p>-Por observación se detectó que sí cumple con las actividades enunciadas en la Descripción de Puestos.</p> <p>-Codifica los materiales recepcionados por medio de la Tarjeta de Identificación. El código, se lo proporciona el Kardex ta.</p> <p>-En cuanto a los objetivos de la función, se observó:</p> <p>-No existe una adecuada coordinación con el Depto. de Compras Staff en relación con el material recepcionado, debido a que se recibe material del que no se tiene ningun documento que justifique la llegada del mismo.</p> <p>-No hay un adecuado control de los Archivos, puesto que existen copias de los documentos mal archivadas.</p>

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no lo corresponsan	Observaciones
	Descrip. Genérica	Responsabilidades	Finalidad		
<p>RECEPCIONISTA DEL ALMACEN DE REFACCIONES.</p> <p>-Recibir materiales solicitados.</p> <p>-Recibir materiales críticos por medio de requisición.</p> <p>-Elabora informe de material indicando la cantidad y costo parcial y total.</p>	<p>-Recepciona y verifica físicamente los materiales de compra.</p> <p>-Identifica, codifica y elabora los documentos de ingreso.</p> <p>-Entrega y verifica físicamente las refacciones y/o equipo a reparación, venta y/o a consignación.</p> <p>-Da limpieza al Area de Trabajo</p>	<p>Controlar Ordenes de Compra surtidas, pendientes y parciales.</p> <p>-Controlar Remisiones de Venta y Reparación, reportar.</p> <p>-Coordinar con el Departamento de Compras la recepción de refacciones.</p> <p>-Formular Informes de Entrada Control.</p> <p>-Formular Remisiones y su control.</p> <p>-Proporcionar información diaria de recepción de materiales.</p> <p>-Proporcionar información diaria de materiales a reparación y/o maquila.</p> <p>-Codificar los materiales recepcionados.</p>	<p>-Controlar órdenes de compra terminadas, surtidas, parciales y pendientes.</p> <p>-Coordinar con el Departamento de Compras la recepción del material</p> <p>-Codificar material recepcionado (identificarlo).</p> <p>-Control total de Archivos: (Informes de Entrada, Remisiones, etc).</p>	<p>Organizar el almacén.</p> <p>-Colocar el material en los anaqueles</p> <p>-Elaboración del Kardex.</p>	<p>-Por observación se detectó que sí cumple con las actividades enunciadas en la Descripción de Puestos.</p> <p>-Codifica los materiales recepcionados por medio de la Tarjeta de Identificación. El código, se lo proporciona el Kardex ta.</p> <p>-En cuanto a los objetivos de la función, se observó:</p> <p>-No existe una adecuada coordinación con el Depto. de Compras - Staff en relación con el material recepcionado, debido a que se recibe material del que no se tiene ningun documento que justifique la llegada del mismo.</p> <p>-No hay un adecuado control de los Archivos, puesto que existen copias de los documentos mal archivadas.</p>

Funciones prescritas por el Personal	Funciones Enumeradas en la Descripción del Puesto			Funciones que no le corres- ponden.	Observaciones
	Descrip. Genérica	Responsabilidades	Finalidad		
		<ul style="list-style-type: none"> -Control de Archivos de Informes de Entrada, Solicitudes de Compra, Remisiones, Carátulas y Centrados de Recopcción. -Mecanografiar Solicitudes de Compra. -Mantener en orden y limpieza su área de trabajo durante su turno. -Respetar y/o usar todas las medidas de seguridad. -No permitir el bloqueo de extinguidores, hidrantes ni salidas de emergencia, etc. -Proporcionar apoyo a despacho cuando sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y control de los documentos de ingreso. -Resguardo transitorio de lo recepcionado. -Respetar y mantener las medidas de seguridad, orden y limpieza. 		<ul style="list-style-type: none"> -El resguardo transitorio del material no es adecuado, debido a que permanece varios días el material en la tarima de recepción. -Existe material no identificado ni codificado. -Destina las copias de los distintos documentos fuera del almacén. -No mantiene en orden y limpieza su área de trabajo.

II.- RECEPCIONISTA

1.- LA FUNCION

1.1.- ¿La función que se realiza es exclusiva del Area de Estudio?.

-Sí, de acuerdo a las características propias del Almacén de Refacciones su función es única dentro de la organización.

1.2.- ¿Existen diferencias significativas entre las funciones -- que enunció el titular del puesto con aquellas que se exige de éste?.

-No, aún cuando el Recepcionista no mencionó algunas actividades en la entrevista directa, se observó que cumplía con la función que se especifica en la descripción del puesto.

1.3.- ¿Existe duplicidad de funciones?

-No existe duplicidad de funciones, sin embargo el Kardista realiza funciones del Recepcionista debido a la carga de trabajo de éste último.

1.4.- ¿Se ha proyectado la función del puesto de tal manera que satisfaga las necesidades que requiere el área de estudio?

-No, debido a que no cuenta con un medio que le ayuda a identificar el material que recibe, siendo esta la función propia de su puesto.

1.5.- ¿Que se necesita para aumentar la eficiencia de la función?

-Que el Recepcionista cuente con un plano del material que esté actualizado de acuerdo a los artículos receptionados y que se utilizan en la organización.

Es importante la colaboración de las personas encargadas de cada área para que le proporcionen información acerca

del material comunmente utilizado, para una mayor eficiencia en la recepción e identificación del material.

2.- OBJETIVOS:

2.1.- ¿Están claramente definidos los objetivos de la función?

-Sí, esta definido claramente y en forma escrita en la descripción del puesto.

2.2.- ¿Los objetivos de la función son adecuados y prácticos?

-De acuerdo a la función básica del Recepcionista, los objetivos se desempeñan en la práctica, por medio de las labores diarias a desarrollar, pero no están adecuadas al rápido crecimiento de la organización, sobre todo lo relacionado con el establecimiento de controles que aseguren el buen funcionamiento del Almacén de Refacciones.

2.3.- ¿Es del conocimiento del personal los objetivos propios de la función que desempeña, y de qué manera se dan a conocer?.

-No, a pesar de que se encuentran establecidos en la descripción del puesto, no existe un medio por el cual el personal conozca los objetivos de su función, ocasionando por lo tanto desconocimiento por parte del personal.

2.4.- ¿Se cumple adecuadamente con los objetivos de la función?

-De acuerdo a los objetivos especificados en la descripción del puesto y lo observado por medio de la entrevista directa, se detectó lo siguiente: en cuanto a los Informes de Entrada se observó que el archivo consecutivo no se encontraba en el orden adecuado con respecto a su numeración, no existe coordinación entre el Almacén de Refacciones y el departamento de Compras Staff en cuanto

a la naturaleza y recepción del material, provocando des conocimiento del solicitante y dificultades en la identi ficación del material; demora en cuanto al almacenamien to definitivo del material, ya que permanece mucho tiem po en el área de recepción, siendo éste un lugar no apro piado para el resguardo transitorio del mismo: no se cum ple con las medidas indicadas en cuanto a orden y limpie za.

2.5.- ¿En que aspectos se podrían mejorar?

-Adecuar los objetivos de la función a las necesidades de crecimiento de la organización, en cuanto al control del material recepcionado.

Dar a conocer los objetivos de la función a través de -- los medios informativos, por ejemplo manuales, boletines, murales, caricaturas, etc.

Debe aumentarse el cuidado y control de los documentos - que se archivan por orden numérico.

Debe presentarse al Almacén de Refacciones la documenta- ción que identifique tanto al material de importación co mo al solicitante del mismo, con el tiempo de anticipa- ción necesario para que se le dé recepción.

Agilizar las operaciones de identificación y almacena- - miento del material recepcionado.

Concientizar al personal de los beneficios que represen- ta cumplir con las medidas de orden y limpieza.

3.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA FUNCION:

3.1.- ¿Dónde se ubica la función, dentro del área sustantiva o - de apoyo?

-De acuerdo a las características propias de la función, -
se encuentra dentro del área sustantiva.

3.2.- ¿Es tan importante la función que debe permanecer dentro -
de la plantilla organizacional?

-Si, ya que la función del Recepcionista esta estrechamen
te vinculada con la función básica y el desarrollo del -
almacén.

3.3.- ¿La función es necesaria para el logro de los objetivos --
del área auditada?

-Si, ya que la función del Recepcionista coadyuva al cum-
plimiento del objetivo por el cual fué creado el Almacén
de Refacciones.

3.4.- ¿Se necesita de la función para el desarrollo coordinado -
de las demás funciones que integran el área auditada?

-Si es necesaria, ya que es la función que dá inicio a --
las demás funciones involucradas en el área auditada.

4.- ACTIVIDADES:

4.1.- ¿Están identificadas todas las actividades necesarias para
el óptimo desempeño de la función?

-No, ya que para el óptimo desarrollo de la función se re
quiere de un control eficiente del material recibido, --
así como de su identificación, ya sea por medio del Pla-
no de Materiales o por cualquier otro instrumento que --
presente las características de las refacciones enviadas
por el proveedor.

4.2.- ¿Están correctamente delimitadas las actividades de la fun
ción?

-Si, puesto que presentan una diferencia clara con las actividades que componen a otras funciones, sin embargo en la observación directa se detectó que existe interferencia entre las actividades del Recepcionista y el Kardista debido a sus cargas de trabajo.

4.3.- ¿Las actividades que se realizan cumplen con los objetivos de la función?

-Se cumple de una forma básica, sin embargo no se alcanzan las condiciones óptimas, por falta de los medios de control e identificación del material que antes se mencionaron.

4.4.- ¿Existen otras actividades que no correspondan a su función?

-Si, entre ellas se cuentan, la reorganización del almacén, el almacenamiento definitivo del material y el verse en la necesidad de dar destino a la documentación fuera del área de trabajo.

4.5.- ¿Se pueden eliminar, aumentar o transferir a la función de otro puesto alguna de las actividades?

-Si, aumentar la actividad del control sobre las refacciones que recibe, por medio de la implementación del Plano de materiales. Transferir la actividad correspondiente a dar destino a la documentación fuera del almacén, por medio del puesto del Mensajero y compartir las actividades de orden y limpieza con todo el personal de almacén.

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no le corresponden.	Observaciones
<p>KARDISTA DEL ALMACEN DE REFACCIONES</p> <p>Controlar existencias y movimientos del almacén.</p> <p>-Cambiar material de un lugar a otro, o mandarlo a alguna filial.</p> <p>-Manejar las Tarjetas de Kardex.</p>	Descrip. Genérica	Responsabilidades	Finalidad		<p>-El Kardista mencionó claramente su función, e inclusive enunció algunas de las actividades que realiza eventualmente.</p> <p>-No realiza verificaciones periódicas de materiales físicos VS Kardex.</p> <p>-Existe material no registrado en el kardex.</p> <p>-La función no cumple con los objetivos siguientes:</p> <p>-Mantener registros adecuados.</p> <p>-Proporcionar información veraz y oportuna acerca de lo almacenado.</p> <p>-No cumple con las medidas de orden y limpieza.</p> <p>-Se observó que:</p> <p>Realiza inventarios rotativos de acuerdo con la lista de Máximos y Mínimos.</p>
	<p>-Registra y verifica las entradas y salidas de las partes controladas en el Almacén de Refacciones.</p> <p>-Control y requerimiento de partes del sistema de Máximos y Mínimos.</p>	<p>Mantener registros adecuados de todas las operaciones relacionadas con los materiales del Almacén de Refacciones: (Entradas, Salidas de Material, Ordenes de Compra, Máximos y Mínimos).</p> <p>-Control de Máximos y Mínimos (Dar mantenimiento al listado, elaborar el requerimiento de materiales).</p> <p>-Verificaciones periódicas de materiales físicos VS Kardex.</p> <p>-Compras sistema T.A.C. (Colocación y Activación Telefónica de Pedidos).</p> <p>-Eventualmente atender el Área de despacho: (Surtido en ventanilla y acomodo de materiales en anaqueles).</p> <p>-Eventualmente recibir materiales a proveedores externos.</p>	<p>Mantener registros adecuados a todas las operaciones relacionadas con los materiales del almacén</p> <p>-Controlar, requerir y activar partes de Máximos y Mínimos.</p> <p>-proporcionar información veraz y oportuna acerca de los artículos almacenados.</p>		

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no lo corresponden.	Observaciones
	Descrip. General	Responsabilidades	Finalidad		
		<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar eventualmente informes de empleo. -Realizar eventualmente, el llenado de Remisiones Provisionales y de Venta, en base a los pedidos de los Departamentos -- Solicitantes. -Participación en las tomas de los inventarios físicos. 			<ul style="list-style-type: none"> -El Kardex tiene errores de registros; -No está debidamente actualizado. -El Kardista sale frecuentemente del almacén para dar destino a las copias de los distintos documentos.

III.- KARDISTA

1.- LA FUNCION:

1.1.- ¿La función que se realiza es exclusivamente del Area de Estudio?

-No, la función del Kardista no es exclusiva, ya que no solo se identifica en el Almacén de Refacciones, sino también se encuentra en los Almacenes de Materia Prima y de Producto Terminado.

1.2.- ¿Existen diferencias significativas entre las funciones que enuncio el titular del puesto con aquellas que se exigen de éste?

-Realmente no existe una diferencia significativa entre las funciones que anuncio el titular del puesto con las exigidas del mismo, a excepción de algunas actividades eventuales que mencionó.

1.3.- ¿Existe duplicidad de funciones?

-No existe duplicidad de funciones, sin embargo, realiza funciones del Recepcionista debido a la carga de trabajo que se presente en el almacén, y se coordina con el Despachador para la realización de los Inventarios Rotativos.

1.4.- ¿Se ha proyectado la función del puesto de tal manera que satisfaga las necesidades que requiere el área de estudio?

-No, debido a que el sistema empleado para el registro de las existencias, no satisface los requisitos básicos de control del material existente en el almacén, además de no encontrarse debidamente actualizado.

1.5.- ¿Qué se necesita hacer para aumentar la eficiencia de la función?

-Actualizar el Registro de Existencias (Kardex) y proyectar a corto plazo la implementación de un sistema computarizado para lograr la máxima eficiencia en el registro y control de los materiales que debe tener el almacén en existencias.

2.- OBJETIVOS:

2.1.- ¿Están claramente definidos los objetivos de la función?

-Si, se encuentran claramente definidos en la descripción del puesto.

2.2.- ¿Los objetivos de la función son adecuados y prácticos?

-Si, ya que satisfacen los requerimientos propios de la función y se encuentran especificados en la descripción del puesto. Sin embargo se observó que en la práctica los resultados no estaban acordes con los objetivos de la función del puesto, ni con la función propia del Almacén de Refacciones.

2.3.- ¿Es del conocimiento del personal los objetivos propios de la función que desempeña, y de qué manera se dan a conocer?

-A pesar de que se encuentran establecidos en la descripción del puesto, no existe ningún medio establecido para que el personal conozca los objetivos de la función que desempeña, lo que ocasiona falta de conocimiento y de concientización en la realización de sus funciones.

2.4.- ¿Se cumple adecuadamente con los objetivos de la función?

-De acuerdo a los objetivos que se especifican en la des

cripción del puesto, se detectó lo siguiente: no se mantiene debidamente actualizados los registros, provocando atrasos y errores en el Sistema de Registro de Existencias (Kardex). Motivo por el cual no se cuenta con información veraz y oportuna con relación a los artículos almacenados, además de que no se cumplen las medidas de orden y limpieza.

2.5.- ¿En que aspectos se podrían mejorar los objetivos?

-Dar a conocer los objetivos de la función a través de los medios informativos de la organización, ya sean manuales, boletines, caricaturas, etc.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la función es necesario actualizar el Kardex, para establecer posteriormente el sistema computarizado de Registro de Existencias, para contar con la información necesaria para el óptimo funcionamiento del Almacén.

Concientizar al personal de los beneficios que representa cumplir con las medidas de orden y limpieza.

3.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA FUNCION:

3.1.- ¿Donde se ubica la función, dentro del área sustantiva o de apoyo?

-De acuerdo a la función propia del almacén, que es proveer a la organización del material de refacción, todos los integrantes y sus funciones pertenecen al área sustantiva.

3.2.- ¿Es tan importante la función que debe permanecer dentro de la plantilla organizacional?

- Indudablemente que si, ya que la función de acuerdo -- al sistema de Registro de Existencias que se está aplicando actualmente es a través de tarjetas de kardex, la hacen básica para mantener control sobre el material de refacciones.

3.3.- ¿La función es necesaria para el logro de los objetivos - del área auditada?

-Siendo la función encargada del registro de existencias es necesaria, tanto para el actual sistema de tarjetas de kardex, pero no para un sistema computarizado.

3.4.- ¿Se necesita la función para el desarrollo coordinado de las demás funciones que integran el área auditada?

-Si, en el sistema actual es la parte medular para el -- control del material existente en el almacén.

4.- ACTIVIDADES:

4.1.- ¿Están identificadas todas las actividades necesarias para el óptimo desempeño de la función?

-Si, se encuentran enunciadas en la descripción del puesto, pero no se llevan a cabo adecuadamente, ya que no se encuentra actualizado el registro de existencias, y hay actividades que no se realizan, ocasionando con -- ello deficiencias en el desarrollo de la función.

4.2.- ¿Están correctamente delimitadas las actividades de la -- función?

-Si; se encuentran correctamente delimitadas en la des-- cripción del puesto las actividades propias de su fun-- ción, sin embargo se detallan también, algunas activida-- des eventuales que tiene que desempeñar, de acuerdo a -

las cargas de trabajo y que se observó en la práctica - que las desempeña continuamente.

4.3.- ¿Las actividades que se realizan cumplen con los objetivos de la función?

-No, puesto que no se realizan las actividades de una manera óptima para el logro del objetivo de la función.

4.4.- ¿Existen otras actividades que no correspondan a su función?

-Si, en la práctica se observó que realiza las siguientes: Dá destino a las copias de los distintos documentos fuera del Almacén de Refacciones y realiza actividades de apoyo al Recepcionista y Despachador y que están mencionadas como eventuales en la descripción del puesto, pero que está realizando en forma continua.

4.5.- ¿Se pueden eliminar, aumentar ó transferir a la función de otro puesto alguna de las actividades?

-Implantándose el sistema computarizado de registro de existencias se establecería lo siguiente: recopilar para transferir las actividades de registro de existencias del material controlado en el almacén, al departamento de sistemas, eliminándose el control manual de máximos y mínimos, asignándose al Mensajero al dar destino a los documentos fuera del almacén y dar apoyo al Recepcionista y al Despachador de acuerdo a la carga de trabajo.

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no le corres- ponden.	Observaciones
	Descrip. Genérica	Responsabilidades	Finalidad		
<p>DESPACHADOR DEL ALMACEN DE REFACCIONES.</p> <p>-Dar servicio a Mantenimiento y al Area de Producción atender la requisición de refacciones de los distintos Departamentos: le dá un número consecutivo a cada requisición.</p> <p>-Sacar existencias de Máximos y Mínimos.</p> <p>-Folio de vales de consumo de los tres turnos y los pasará al Kardista ya codificados.</p> <p>-Despachar refacciones a Mantenimiento; limpieza,</p>	<p>-Surte material a las áreas solicitantes, almacena y mantiene limpia toda el área del Almacén.</p> <p>-Controla Vales de Consumo.</p> <p>-Verifica las existencias físicas.</p>	<p>-Surtir refacciones al solicitante mediante un Vale de Consumo, debidamente autorizado.</p> <p>-Folear y codificar los vales.</p> <p>-Entregarlos al Kardista.</p> <p>-Efectuar Inventarios Rotativos</p> <p>-Almacenar correctamente los materiales recepcionados.</p> <p>-Mantener en orden y limpieza su área de trabajo durante su turno.</p> <p>-Respetar y usar todas las medidas de seguridad.</p> <p>-No permitir el bloqueo de extinguidores, hidrantes, salidas de emergencia, etc.</p>	<p>-Dar servicio eficiente a solicitantes.</p> <p>-Evitar pérdidas o mermas de artículos almacenados.</p> <p>-Controlar Vales de Consumo.</p> <p>-Informar a tiempo de cualquier consumo excesivo.</p> <p>-Realizar inventarios rotativos.</p>	<p>Barrer y acarrear tambos.</p> <p>-Relevo de auxiliar de Almacén de Refacciones.</p> <p>-Acomodar material.</p> <p>-Arreglar el Area de Aceites.</p> <p>-Usar el Montacargas.</p> <p>-Realiza inventarios al Almacén de Materia Prima.</p> <p>Ayuda a recibir el material.</p>	<p>-En conjunto los Despachadores concuerdan con la función que tienen asignada.</p> <p>-No está claramente enunciada la descripción genérica, debido a que le faltó mencionar que se realizan los inventarios de acuerdo a la lista de Máximos y Mínimos.</p> <p>-Se confunde el objetivo con los medios que se tienen para alcanzarlo.</p> <p>-No se cumplen adecuadamente con los objetivos de la función.</p> <p>-No mantiene limpia toda el área del almacén, se presentaban anaquelos extremadamente sucios y desordenados.</p> <p>Por observación se identificaron las siguientes actividades:</p> <p>-Asigna el folio a las Solicitudes</p>

Funciones proporcionadas por el Personal	Funciones Enunciadas en la Descripción del Puesto			Funciones que no lo corres- ponden.	Observaciones
	Descrip. Genérica	Responsabilidades	Finalidad		
<p>codificar vales de consumo, anota en la bitacora lo que falta.</p> <p>-Surtir las refacciones y codificar todos los Vales de Consumo.</p> <p>-Sacar existencias de Máximos y Mínimos.</p> <p>-Acomodar materiales y entregar el área de trabajo limpia.</p> <p>Atender al personal de la planta que pide refacciones así como al Depto. de Mantenimiento.</p>			<p>-Respetar y mantener las medidas de seguridad orden y limpieza.</p>		<p>des de Compra, controla su archivo.</p> <p>-Controla los Vales por préstamo de Herramientas, integrando un Kardex. (Este kardex se observó que no es muy funcional).</p> <p>-Da destino a la Documentación fuera del almacén.</p>

IV.- DESPACHADOR:

1.- LA FUNCION:

1.1.- ¿La función que se realiza es exclusiva del Area de Estudio?

-Si, es la única función dentro de la organización encargada de dar despacho al material solicitado por cualquier departamento de la misma.

1.2.- ¿Existen diferencias significativas entre las funciones que enuncio el titular del puesto que aquellas que se exigen de éste?

-La única diferencia que se encontró es que en la descripción del puesto señala que debe mantener limpio el Almacén de Refacciones en su totalidad.

1.3.- ¿Existe duplicidad de funciones?

-No, solo se dá el caso de que el Kardista auxilie al Despachador de acuerdo a la carga de trabajo que se presente.

1.4.- ¿Se ha proyectado la función del puesto de tal manera que satisfaga las necesidades que requiere el área de estudio?

-Si, la función se ha proyectado para satisfacer las demandas de servicio del personal de la organización, lo único que hace falta son medios de control para aumentar la eficiencia del servicio de despacho, ya que se observó en la práctica que el Despachador abandona frecuentemente la ventanilla. El Despachador también tiene ingerencia en la realización de los Inventarios Rotativos, a los cuales también les hace falta mayor control para verificar los resultados obtenidos.

1.5.- ¿Qué se necesita hacer para aumentar la eficiencia de la función?

-Establecer medios de control sobre el servicio que debe dar el Despachador, así como sobre la verificación de los resultados obtenidos en los Inventarios Rotativos.-
Aumentar la supervisión sobre el cumplimiento de las disposiciones de orden y limpieza.

2.- OBJETIVOS:

2.1.- ¿Están claramente definidos los objetivos de la función?

-Si, se encuentran claramente definidos en la descripción del puesto.

2.2.- ¿Los objetivos de la función son adecuados y prácticos?

-Si, ya que satisfacen los requerimientos propios de la función, por los cuales fué creado.

2.3.- ¿Es del conocimiento del personal los objetivos propios de la función que desempeña, y de que manera se dan a conocer?

-No, a pesar de que se encuentran detallados en la descripción del puesto, no existe un medio establecido para que el personal conozca los objetivos de la función que desempeña, lo que ocasiona falta de concientización en el desarrollo de las funciones.

2.4.- ¿Se cumple adecuadamente con los objetivos de la función?

-Por medio de la observación se detectó que algunos de los Despachadores no daban servicio eficiente a las personas solicitantes del material, ya que frecuentemente abandonan la ventanilla, siendo éste uno de los objetivos de la función que no se cumple.

2.5.- ¿En que aspectos se podrían mejorar los objetivos?

-Delimitar adecuadamente los objetivos de la función y darlos a conocer al personal involucrado en su cumplimiento, a través de los medios de información de la organización: manuales, boletines, murales dibujos, etc.- para concientizar al personal de la importancia de cumplir adecuadamente con su función.

3.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA FUNCION:

3.1.- ¿Dónde se ubica la función, dentro del área sustantiva o de apoyo?

-De acuerdo a la función propia del almacén que es proveer a la organización del material de refacción, todos los integrantes y sus funciones pertenecen al área sustantiva.

3.2.- ¿Es tan importante la función que debe permanecer dentro de la plantilla organizacional?

-Indudablemente que si, ya que la función de despacho es el resumen de todas las actividades que se desarrollan en el almacén.

3.3.- ¿La función es necesaria para el logro de los objetivos del área auditada?

-Si, ya que es la encargada de proveer a la organización cuando así lo solicite, del material de refacciones que se encuentra almacenado o bien que debe ser adquirido,-- generándose la Solicitud o Requisición de Compra, según sea el caso.

3.4.- ¿Se necesita la función para el desarrollo coordinado de las demás funciones que integran el Area Auditada?

-Si, esencialmente es la función que se ocupa de la relación con el personal de la organización para satisfacer sus necesidades de demanda de material y que es el motivo por el cual fué creado el Almacén de Refacciones.

4.- ACTIVIDADES:

4.1.- ¿Están identificadas todas las actividades necesarias para el óptimo desempeño de la función?

- Por observación se detectó que se realizan actividades que faltan de incluir en la descripción del puesto y que son propias del mismo, las cuales son: da folio a las Solicitudes de Compra y controla el Kardex de Herramientas.

4.2.- ¿Están correctamente delimitadas las actividades de la función?

-No, ya que no están enunciadas en la descripción del puesto todas las actividades que se realizan en la práctica.

4.3.- ¿Las actividades que se realizan cumplen con los objetivos de la función?

-Al no desempeñar adecuadamente el personal la actividad de servicio de despacho, no se cumple satisfactoriamente con los objetivos de la función.

4.4.- ¿Existen otras actividades que no correspondan a su función?

-Si, de acuerdo a lo que se observó en la entrevista directa se realizan las siguientes actividades: hacer uso del montacargas cuando así se necesite, realizar inventarios en el Almacén de Materias Primas, recepción del-

material y dar destino a la documentación fuera del Almacén.

4.5.- ¿Se pueden eliminar, aumentar o transferir a la función de otro puesto alguna de las actividades?

-Al establecerse el sistema de registro de existencias por computación, se modifica la realización del Inventario Rotativo de un mes a seis meses y la distribución del material a verificar.

Eliminar las actividades de utilizar el montacargas y la recepción de material, ya que descuida por estos motivos la función de despacho en la ventanilla.

Transferir al Mensajero el dar destino a la documentación fuera del almacén.

Poner mayor cuidado en el cumplimiento de las disposiciones de orden y limpieza.

IV.4.- EXAMEN DE SISTEMAS

IV.4.1. Introducción

Con el propósito de presentar los distintos procedimientos empleados en el área auditada se acudió a la técnica de diseño de gráficas.

A través de esta técnica es posible apoyar con firmeza los resultados de la investigación de procedimientos y mostrar la forma en que trabaja el sistema actual, y por qué y de qué manera debe mejorarse.

Debido a que las gráficas de flujo se refieren al flujo de operaciones e incluyen gráficas que se relacionan con el manejo de formas, se hizo uso de ellas para presentar en forma pictórica y simbólica los distintos procedimientos estudiados, que a continuación se presentan.

IV.4.2. Simbología.

Con objeto de visualizar la sucesión de hechos o fases que se presentan en la realización del trabajo que se desarrolla en el área de estudio, se idearon una serie de símbolos que indican las diferentes posturas y situaciones que presentan los detalles de las operaciones, es decir, la forma en que se está ejecutando el trabajo, mismo que se hace constar en -- las Hojas de Trabajo para Análisis del Proceso y en las Gráficas de Flujo de cada uno de los procedimientos involucrados en el Almacén de Refacciones.

Dichos símbolos fueron clasificados en la forma que a continuación se presenta:



OPERACION



TRANSPORTE



INSPECCION



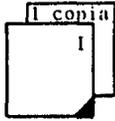
DEMORA



ARCHIVO



DECISION



VALE DE CONSUMO



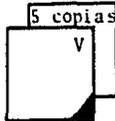
VALE DE DEVOLUCION



VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA



- A) SOLICITUD DE COMPRA POR PERSONAL DE LA EMPRESA
- B) SOLICITUD DE COMPRA POR MAXIMOS Y MINIMOS



REQUISICION DE COMPRA



INFORME DE ENTRADA



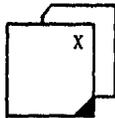
CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO



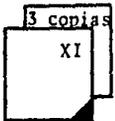
IDENTIFICACION DE MATERIAL



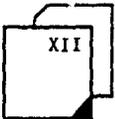
- A) REGISTRO DE EXISTENCIAS DE VALES DE CONSUMO Y DEVOLUCION
- B) REGISTRO DE EXISTENCIAS DE INFORMES DE ENTRADA



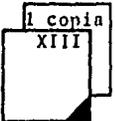
REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES



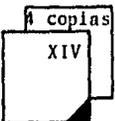
REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS



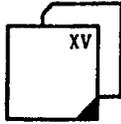
REPORTE MENSUAL TAC



REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS



REMISION



RELACION DIARIA DE CRITICOS



INVENTARIO FISICO ANUAL



INVENTARIO ROTATIVO



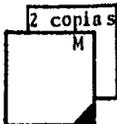
GUIA DE EMBARQUE



COPIA DE LA SOLICITUD DE COMPRA
(IMPORTACION)



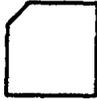
PEDIMENTO DE IMPORTACION



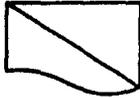
AVISO DE SALIDA DE MATERIAL



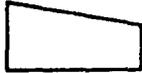
DOCUMENTO PROFORMA



COPIA FOTOSTATICA



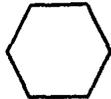
LISTADO MAESTRO DE ARTICULOS



ARCHIVO KARDEX



TARIMA DE RECEPCION



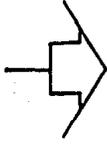
ARCHIVO DE MATERIAL



MATERIAL



ACTIVIDAD U OPERACION DEL DOCUMENTO



FLUJO DE LAS ACTIVIDADES



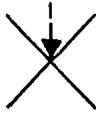
ARCHIVO DEFINITIVO



ARCHIVO PROVISIONAL



INICIO O FIN DE UNA ACTIVIDAD



FIN DEL PROCEDIMIENTO



COMUNICACION VERBAL



COMUNICACION TELEFONICA



CONECTOR DEL MISMO PROCEDIMIENTO



CONECTOR CON OTRO PROCEDIMIENTO

- a)  ESCRITORIO DEL DESPACHADOR
- A-1'  CONSECUTIVO DE VALES DE CONSUMO (REFACCIONES)
- A-2'  CONSECUTIVO DE VALES DE CONSUMO (CONTABILIDAD)
- b)  ESCRITORIO DEL KARDISTA
- A-3'  CONSECUTIVO DE VALES DE DEVOLUCION (REFACCIONES)
- A-4'  CONSECUTIVO DE VALES DE DEVOLUCION (CONTABILIDAD)
- A-5'  ARCHIVO DE KARDES DE HERRAMIENTA
- A-6'  CONSECUTIVO DE SOLICITUDES DE COMPRA (REFACCIONES)
- A-7'  CONSECUTIVO DE SOLICITUDES DE COMPRA (SOLICITANTE)
- c)  ESCRITORIO DE RECEPCIONISTA
- A-8'  CONSECUTIVO DE SOLICITUDES DE COMPRA (COMPRAS)
- A-9'  CONSECUTIVO DE PEDIDOS DEL ALMACEN DE REFACCIONES (CONTABILIDAD)
- d)  CONTROL DE SOLICITUDES DE COMPRA POR PROVEEDOR
- e)  PEDIDOS PENDIENTES, ORDEN DE COMPRA (REFACCIONES)
- A-10'  PEDIDOS SURTIDOS ORDEN DE COMPRA (REFACCIONES)

- A-11'  SOLICITUDES DE COMPRA MAXIMOS Y MINIMOS
- A-12'  CONSECUTIVO DE COMPRAS TAC (COMPRAS)
- f)  CARPETAS DE REQUISICIONES PENDIENTES POR SURTIR (REFACCIONES)
- A-13'  CONSECUTIVO DE COMPRAS TAC (REFACCIONES)
- A-14'  CONSECUTIVO DE RECEPCION DE MATERIAL (REFACCIONES)
- g)  FOLDER GENERAL DE LAS COPIAS DE LA FACTURA O REMISION (CONTABILIDAD)
- A-15'  CONSECUTIVO DE INFORMES DE ENTRADA (REFACCIONES)
- A-16'  CONSECUTIVO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS (REFACCIONES)
- A-17'  CONSECUTIVO DE INFORMES DE ENTRADA (GERENCIA DE MATERIALES)
- h)  ESCRITORIO DEL JEFE DE COSTOS
- A-18'  CONSECUTIVO DE REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS (CONTABILIDAD)
- A-19'  CONSECUTIVO DE INFORMES DE ENTRADA (CONTABILIDAD)
- A-20'  CONSECUTIVO DE MERCANCIAS EN TRANSITO (COMPRAS STAFF)
- A-21'  CONSECUTIVO DE MERCANCIAS EN TRANSITO (CONTABILIDAD)
- A-22'  ARCHIVO DE POLIZAS (CONTABILIDAD)

- A-23'  ALTAS DE MATERIAL (REFACCIONES)
- A-24'  MATERIAL DADO DE ALTA POR EL ALMACEN DE
REFACCIONES (CONTABILIDAD)
- A-25'  REPORTE DE RECEPCIONES (REFACCIONES)
- A-26'  CONSECUTIVO DE REPORTE DIARIO DE MATERIAL
RECIBIDO A PROVEEDORES (GERENCIA DE PLANTA II)
- A-27'  REPORTE MENSUAL TAC
- A-28'  REPORTE DE DOCUMENTOS
- A-29'  CARATULA DE DOCUMENTOS
- A-30'  ARCHIVO DE AVISOS DE SALIDA DE MATERIAL
(REFACCIONES)
- A-31'  CONSECUTIVO DE REMISIONES (REFACCIONES)
- A-32'  CONSECUTIVO DE REMISIONES (CONTABILIDAD)
- A-33'  ARCHIVO DE VIGILANCIA (VIGILANCIA)
- i)  MESA DE CONTROL (REFACCIONES)
- A-34'  CONSECUTIVO DE RELACION DE CRITICOS DIARIOS
- A-35'  ARCHIVO DE CRITICOS
- j)  ESCRITORIO DEL AUXILIAR DE COSTOS

**IV.4.3. HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO; DIAGRAMA DE
FLUJO Y EXAMEN DEL METODO.**

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "VALE DE CONSUMO"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Solicitar Material al Almacén de Refacciones por diversas personas de la Empresa.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	25
TRANSPORTE	16
INSPECCION	5
DEMORA	4
ARCHIVO	4
DECISION	2
	56

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Personal de la empresa solicita material al Almacén de Refacciones

FIN DEL PROCEDIMIENTO: Registro de la salida del material contabilmente y en inventarios.

DIAGRAMA No. I

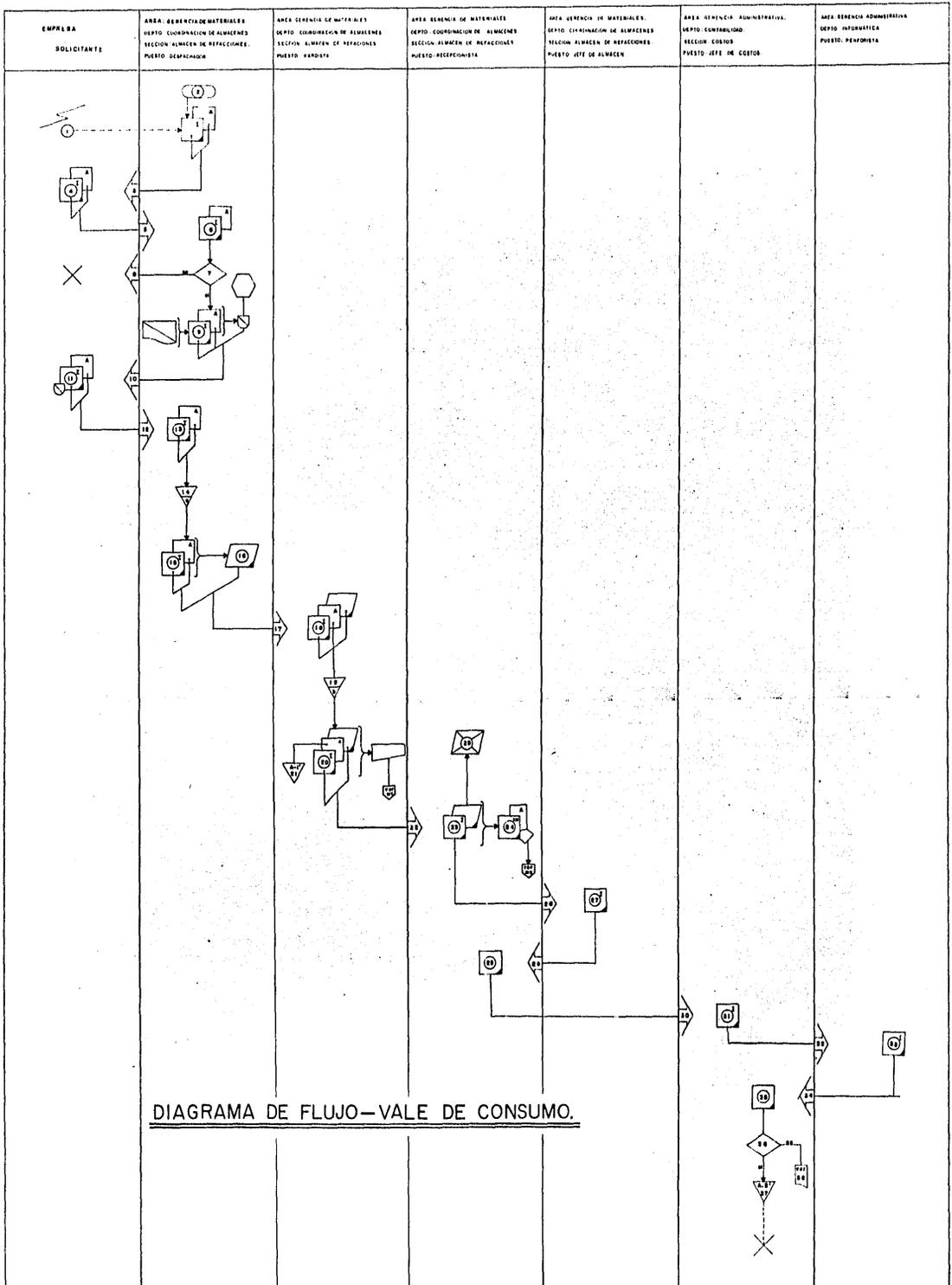
HOJA 1 DE 4

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
1	EMPRESA: <u>Cualquier Persona SOLICITANTE</u> Pide al <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE CONSUMO"	1						
2	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u> Toma una forma de "VALE DE CONSUMO" en original y una copia y la entrega al <u>SOLICITANTE</u>	2						
3	EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u> Recibe del <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia. Anota los datos correspondientes.	3						
4	Entrega el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia al <u>DESPACHADOR</u> .	4						
5	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u> Recibe del <u>SOLICITANTE</u> el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia.	5						
6	Revisa las especificaciones del material que solicita tales como: Almacén al que se solicita; fecha; cargo al área; área solicitante; cantidad; unidad y descripción del material; área en donde se usará y firma de la persona que autoriza el documento. Va a buscar el material, si no lo hay, avisa al <u>SOLICITANTE</u> , le regresa el documento y aquí termina el procedimiento; (ver procedimiento IVA y V); por el contrario continua.	6						
7	Lleva el material y lo pone sobre su escritorio; anota en el "VALE DE CONSUMO" el código del material que se solicita, en base al Listado Maestro de Artículos.	7						
8	Entrega el documento, junto con el material al <u>SOLICITANTE</u> .	8						
9		9						
10		10						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u>								
14	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia, junto con el material solicitado.	11						
15	Firma en el espacio correspondiente a Recibíó.							
16	Entrega el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia al <u>DESPACHADOR</u> , (Se dirige a su área de trabajo).	12						
AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE MATERIALES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u> .								
17	Recibe del <u>SOLICITANTE</u> el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia.	13						
18	Firma en el espacio correspondiente a Despacho.	14						
19	deja el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia sobre el escritorio de su área de trabajo.							
20	Al día siguiente, reúne los "VALES DE CONSUMO" en original y una copia que se hayan generado el día anterior durante los tres turnos. Desprende original y copia y folea en orden consecutivo, con foleador de dos golpes, Reune un paquete	15						
21	los "VALES DE CONSUMO" en original y una copia, Toma un Documento Proforma y relaciona en éste, el primero y último número de los "VALES DE CONSUMO". Toma paquete de "VALES DE CONSUMO" en original y una copia, foleados y relacionados en Documentos Proforma. Se dirige al área de trabajo del <u>KARDISTA</u> .	16						
22								
23								
24								
25								
26	Entrega paquete de "VALES DE CONSUMO" en original y una copia, foleados y relacionados en Documento Proforma al <u>KARDISTA</u> .	17						
AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>								
27	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> paquete de "VALES DE CONSUMO" en original y una copia, relacionados en Documento Proforma.	18						
28	Los pone en un cajón de su escritorio. Al día siguiente al iniciar sus labores, saca paquete de "VALES DE CONSUMO" en original y una copia, relacionados en Documento Proforma. Revisa los datos de los "VALES DE CONSUMO".	19						
20		20						
21		21						
29	Procesa la información de los documentos en Kardex para control de las existencias. Separa original y copias. Copias A (Departamento Solicitante), las archiva, por orden consecutivo en Archivo de Vales de Consumo.							
30								
31								

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	◀	□	D	▽	◇
32 33	Toma paquete de "VALES DE CONSUMO" en original, relacionados en Documentos Proforma. Se dirige al área de trabajo del <u>RECEPCIONISTA</u> .							
34	Entrega paquete de "VALES DE CONSUMO" en original y una copia, relacionados en Documentos Proforma al <u>RECEPCIONISTA</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE MATERIALES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	22'						
35	Recibe del <u>KARDISTA</u> paquete de "VALES DE CONSUMO" en original, relacionados en Documento Proforma.	23						
36 37	Toma una forma del documento "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y una copia; relacionada éste, al primero y último número de los originales del paquete de "VALES DE CONSUMO". Des	24						
38	truye Documento Proforma.	25						
39 40	Toma paquetes de "VALES DE CONSUMO" en original Se dirige al área de trabajo del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> .							
41	Entrega al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> al paquete de "VALES DE CONSUMO" en original. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> .	26						
42	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> paquete de "VALES DE CONSUMO" en original.	27						
43	Verifica que tengan los datos necesarios y correctos.							
44	Entrega paquete de "VALES DE CONSUMO" en original al <u>RECEPCIONISTA</u> , para que los envíe a su destino. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	28						
45	Recibe del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> paquete de "VALES DE CONSUMO" en original.	29						
46	Se dirige al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.							
47	Entrega paquete de "VALES DE CONSUMO" en original al <u>JEFE DE COSTOS</u> .	30						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	◇	▽	◇
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: JEFE DE COSTOS							
48	Recibe del RECEPTIONISTA paquete de "VALES DE CONSUMO" en original.	31						
49	Verifica área de cargo. Anota la clave de dicha área y elabora la Póliza Mensual.							
51								
52	Envía paquete de "VALES DE CONSUMO" en original al PERFORISTA.	32						
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: PERFORISTA							
53	Recibe del JEFE DE COSTOS paquete de "VALES DE CONSUMO" en original.	33						
54	Procesa la información. Pone sello de -Perforado-							
55	a cada original de los documentos.							
56	Envía paquete de "VALES DE CONSUMO" en original al JEFE DE COSTOS.	34						
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: JEFE DE COSTOS							
57	Recibe del PERFORISTA paquete de "VALES DE CONSUMO" en original.	35						
58	Verifica que tengan sello de -Perforado-; si no es correcto regresa a la actividad No. 32; por el contrario, continua.	36						
59								
60	Archiva paquete de "VALES DE CONSUMO" en Archivo Consecutivo de Vales de Consumo.	37						



EXAMEN DEL METODO
"VALE DE CONSUMO"

I.- ¿QUE SE HACE?

SIRVE PARA SOLICITAR MATERIAL AL ALMACEN DE REFACCIONES, POR LAS DIVERSAS AREAS DE LA EMPRESA.

a) ¿Por qué se hace?

Porque se necesita llevar un control del material que sale del Almacén de Refacciones.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Proporcionar información referente al material consumido por las diversas áreas de la empresa.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Ninguna.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES, EN EL AREA SOLICITANTE, EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares en donde por su función se encuentran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

Sí.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado. Sin embargo se considera conveniente que las áreas solicitantes tengan sus formas de Vale de Consumo.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

NO EXISTE UN MOMENTO ESPECIFICO PARA SOLICITAR EL MATERIAL AL ALMACEN DE REFACCIONES.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
Porque es cuando surge la necesidad de consumo del material del Almacén de Refacciones por parte de cualquier área de la empresa.
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
Vista la condición anterior, sólo se lleva a cabo cuando se presenta dicha necesidad.
- c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?
No; ya que estamos proponiendo que cada área posea sus propios Vales de Consumo.
- d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?
Sí; ya que el personal que solicita el material no iría hasta el Almacén de Refacciones a solicitar el Vale de Consumo.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

SOLICITANTE, DESPACHADOR, KARDISTA, JEFE DE ALMACEN, RECEPCIONISTA, JEFE DE COSTOS Y PERFORISTA.

- a) ¿Por qué esas personas?
Porque la información contenida en el Vale de Consumo es de interés para el desarrollo de su función.
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones sencillas; adoptar pequeñas decisiones; la realización de fáciles operaciones matemáticas, así como el cuidado razonable en la formulación y secuencia de actividades.
- c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
Sí.
- d) ¿Quién podría hacerlo mejor?
Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo. Sin embargo, se ha pensado que para un mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero, quien tendrá como función principal, el dar destino a todos los documentos que salen del almacén hacia las distintas áreas de la empresa, permitiendo la permanencia del personal clave dentro del mismo.

V.- ¿COMO SE HACE?**VER PROCEDIMIENTO "VALE DE CONSUMO"**

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre con los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Foliar el Vale de Consumo en el momento en que lo entrega el Solicitante y no esperar hasta el día siguiente para hacerlo.

Es conveniente que las áreas solicitantes tengan sus --
propias formas del Vale de Consumo.

Que sea el Mensajero el que destine la documentación -
fuera del almacén, asegurando la permanencia del personal clave
dentro del mismo.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "VALE DE DEVOLUCION"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Devolver al Almacén de Refacciones el material que fué solicitado y que no se utilizó.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION 	24
TRANSPORTE 	9
INSPECCION 	5
DEMORA 	7
ARCHIVO 	5
DECISION 	1
	<u>51</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Personal de la Empresa devuelve el material que solicitó al Almacén de Refacciones y no fué utilizado.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: Registro de la devolución de material contablemente y en inventarios.

DIAGRAMA No. II

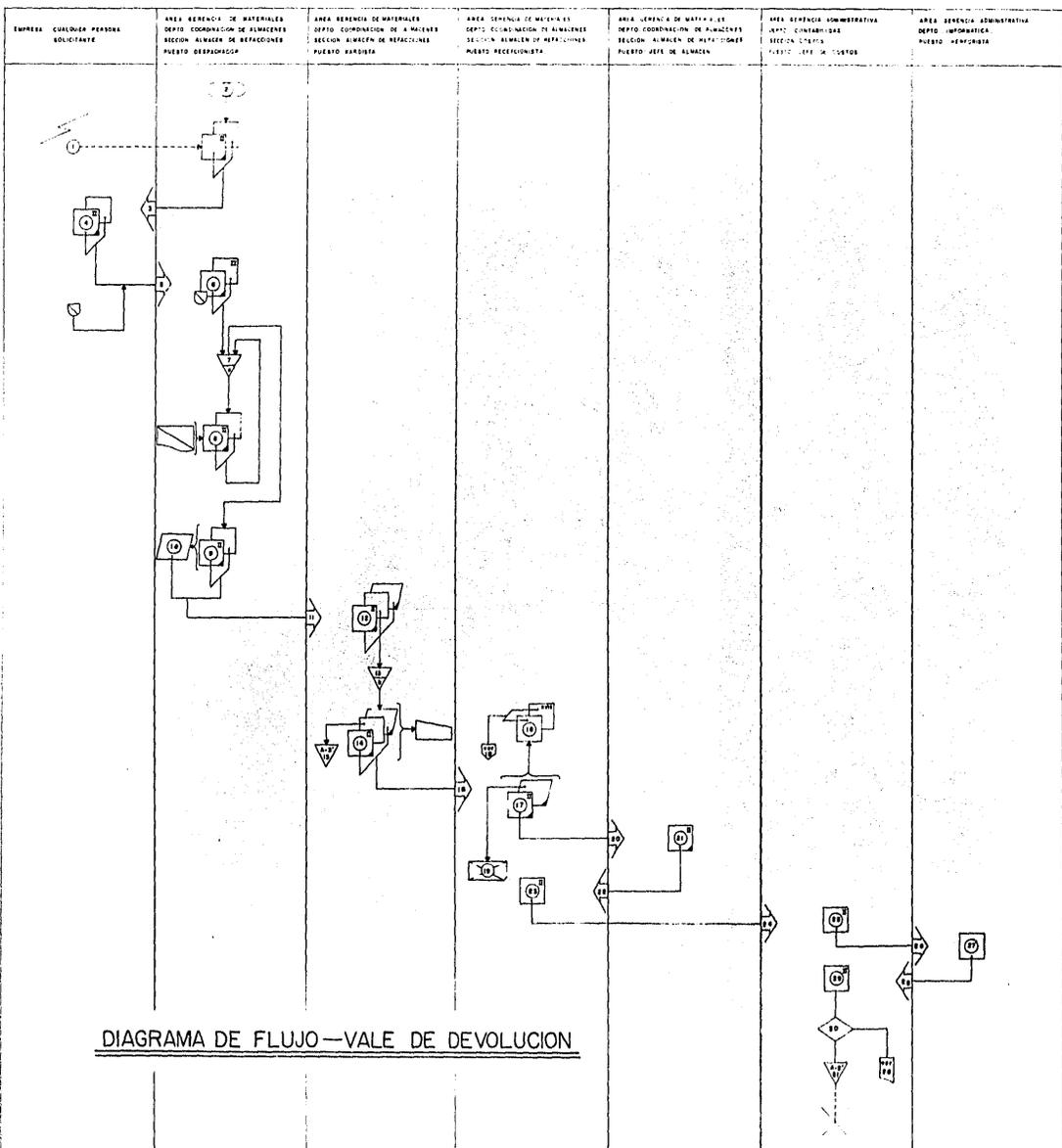
HOJA 1 DE 4

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F					
1	EMPRESA: Cualquier persona <u>SOLICITANTE</u> Pide al <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE DEVOLUCION". AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>	1 2					
2	Toma una forma de "VALE DE DEVOLUCION" en original y una copia y la entrega al <u>SOLICITANTE</u>	3					
3	EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u>						
4	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE DEVOLUCION" - en original y una copia.	4					
5	Anota los datos correspondientes.						
6	Entrega el "VALE DE DEVOLUCION" en original y una copia junto con el material que se devuelve al <u>DESPACHADOR</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>	5					
7	Recibe del <u>SOLICITANTE</u> el "VALE DE DEVOLUCION" en original y una copia junto con el material que se devuelve.	6					
8	Revisa los datos del documento en cuanto a: Almacén al que se devuelve el material; fecha; número de área a la que se va a abonar; área que devuelve; cantidad, unidad y descripción detallada y completa del material que se devuelve; el motivo de la devolución; firma de la persona que autoriza el documento y firma de la persona que devuelve el material.						
9	Deja el documento sobre su escritorio; revisa que el material que se devuelve no se haya usado y lo lleva al lugar que le corresponde; regresa a su lugar de trabajo.	7					
10							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
11	Toma el "VALE DE DEVOLUCION" en original y una copia de su escritorio: busca en el Listado Maestro de Artículos, el código del material devuelto y lo anota en el "VALE DE DEVOLUCION"; firma el documento y lo deja en el escritorio de su área de trabajo.	8						
16	Al día siguiente, reúne los "VALES DE DEVOLUCION" en original y una copia que se hayan generado el día anterior durante los tres turnos; desprende original y copia y las folea, en orden consecutivo, con foleador de dos golpes, reúne en paquete original y copia de los "VALES DE DEVOLUCION". Relaciona en Documento Proforma el primero y el último de los documentos.	9						
21	Se dirige al área de trabajo del <u>KARDISTA</u>							
22	Entrega paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original y una copia, foleados y relacionados en Documento Proforma al <u>KARDISTA</u> . Regresa a su área de trabajo. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>	11						
23	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original y una copia, foleados y relacionados en Documento Proforma.	12						
24	Pone los documentos en un cajón de su escritorio.	13						
25	Al día siguiente, al iniciar sus labores, saca de su escritorio paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original y una copia; revisa las especificaciones de los documentos; procesa en Kardex la información para control de las existencias. Separa copia de los originales.	14						
29	Archiva copias A en <u>Archivo Consecutivo de Vales de Devolución</u> .	15						
30	Entrega paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original, relacionados en Documento Proforma al <u>RECEPCIONISTA</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	16						
31	Recibe del <u>KARDISTA</u> paquete de VALES DE DEVOLUCION en original, relacionados en Documento Proforma.	17						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
32	Toma una forma del documento "REPORTE DE DIARIO - DE DOCUMENTOS" en original y una copia (Ver procedimiento "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS"); relación en éste, el primero y el último número de los originales del paquete de "VALES DE DEVOLUCION", - destruye Documento Proforma.	18						
33		19						
34	Entrega paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> .	20						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>							
35	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original.	21						
36	Revisa que tengan los datos necesarios y correctos.							
37	Entrega paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original al <u>RECEPCIONISTA</u> para que lo envíe a su destino.	22						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
38	Recibe del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original. Se dirige al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.	23						
39	Entrega paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original al <u>JEFE DE COSTOS</u> .	24						
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u>							
40	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original.	25						
41	Verifica áreas de cargo y anota la clave de dicha							
42	área en originales de los "VALES DE DEVOLUCION".							
43	Envía paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original al <u>PERFORISTA</u> .	26						
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: <u>PERFORISTA</u>							
44	Recibe del <u>JEFE DE COSTOS</u> paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original.	27						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
45 46	Procesa la información de los documentos; pone -sello de -Perforado- a cada original de los documentos.							
47	Envía paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original al <u>JEFE DE COSTOS</u> . AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: JEFE DE COSTOS	28						
48	Recibe del <u>PERFORISTA</u> paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original.	29						
49 50	Verifica que tenga sello de -Perforado-, si no es correcto, regresa a la actividad No. 26; por el contrario continua.	30						
51	Archiva paquete de "VALES DE DEVOLUCION" en original en <u>Archivo Consecutivo de Vales de Devolución</u> .	31						



EXAMEN DEL METODO
"VALE DE DEVOLUCION"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE UTILIZA PARA DEVOLVER AL ALMACEN DE REFACCIONES EL MATERIAL-
QUE FUE SOLICITADO Y NO SE LLEGO A UTILIZAR.

a) ¿Por qué se hace?

Porque se necesita llevar un control del material que es devuelto al almacén.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí.

c) ¿Cual es su finalidad?

Proporcionar información referente al material que es devuelto al almacén por las diversas áreas de la empresa.

Controla y justifica la devolución del material al almacén.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Ninguna.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES, EN EL AREA SOLICITANTE, EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares en donde por su función se encuentran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

Sí.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado; sin embargo se considera conveniente que las áreas solicitantes tengan sus propios Vales de Devolución.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

NO EXISTE UN MOMENTO ESPECIFICO PARA DEVOLVER EL MATERIAL.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
Porque es cuando surge la necesidad de devolver el material al Almacén de Refacciones por parte de cualquier área de la empresa que lo haya solicitado.
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
Sólo se lleva a cabo cuando se presenta la necesidad de devolver el material al almacén.
- c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?
No, dado que estamos proponiendo que cada área posea sus propios Vales de Devolución.
- d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?
Sí, ya que el personal que devolviera el material no iría -- hasta el Almacén de Refacciones a solicitar el Vale de Devolución.

IV. ¿QUIENES LO HACEN?

SOLICITANTE, DESPACHADOR, KARDISTA, JEFE DE ALMACEN, RECEPCIONISTA, JEFE DE COSTOS Y PERFORISTA.

- a) ¿Por qué esas personas?
Porque la información contenida en el Vale de Devolución es de interés para el desarrollo de su función.
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones sencillas; adoptar decisiones sencillas; realización de fáciles operaciones matemáticas; así como el cuidado razonable en la formulación y secuencia de las actividades.
- c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
Sí.
- d) ¿Quién podría hacerlo mejor?
Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo.
Sin embargo, se ha pensado que para un mejor servicio del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero; quien tendrá como función principal el dar destino a todos los do-

cumentos que salen del almacén hacia las distintas áreas de la empresa.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO "VALE DE DEVOLUCION"

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre con los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

Sí.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

De ninguna otra forma, ya que el material únicamente puede ser devuelto a través del Vale de Devolución.

Es conveniente que las áreas solicitantes tengan sus propias formas de Vales de Devolución.

Folear el Vale de Devolución en el momento en que se recibe y no esperar hasta el día siguiente para hacerlo.

Que sea el mensajero el que destine la documentación fuera del almacén, asegurando la permanencia del personal clave dentro del mismo.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Controlar el préstamo de las herramientas del Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION 	8
TRANSPORTE 	8
INSPECCION 	2
DEMORA 	9
ARCHIVO 	3
DECISION 	1
	31

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Personal de la empresa solicita herramientas al Almacén de Refacciones.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Solicitante recibe la herramienta solicitada.

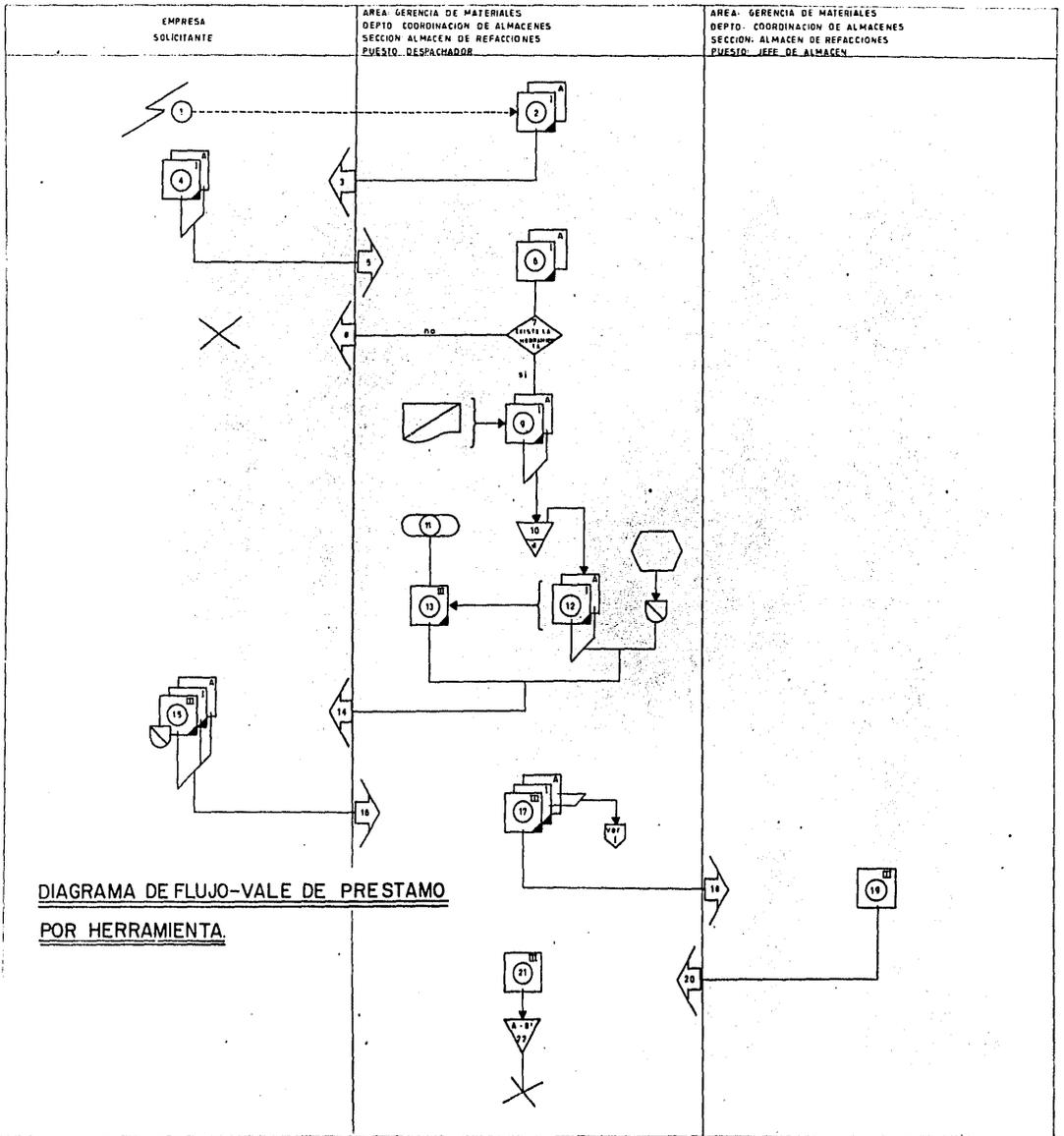
DIAGRAMA No. III

HOJA 1 DE 3

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F						
1	<p>EMPRESA: Cualquier Persona: <u>SOLICITANTE</u></p> <p>Pide al <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE CONSUMO"</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p>	1						
2	Toma una forma de "VALE DE CONSUMO"	2						
3	Entrega el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia al <u>SOLICITANTE</u> .	3						
4	<p>EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u></p> <p>Recibe del <u>DESPACHADOR</u> el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia. Anota los datos correspondientes.</p>	4						
5	Entrega el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia al <u>DESPACHADOR</u> .	5						
6	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p> <p>Recibe del <u>SOLICITANTE</u> el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia. Revisa los datos de la herramienta que se solicita, tales como: almacén al que se solicita; fecha; cargo al área; área solicitante; cantidad; unidad; descripción de la herramienta; área donde se usará y firma de la persona que autoriza el documento.</p>	6						
7	Va a buscar la herramienta, si no se encuentra en el almacén, entrega el "VALE DE CONSUMO" el <u>SOLICITANTE</u> y aquí termina el procedimiento, por el contrario continua, lleva la herramienta a su lugar de trabajo, en base al Listado Maestro de Artículos anota el código de la herramienta solicitada. Deja sobre el escritorio de su lugar de trabajo el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia.	7						
8		8						
9		9						
10		10						
11		11						
12		12						
13								
14	Toma una forma de "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA". Toma del escritorio de su lugar de trabajo el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia en -	11						
15		12						
16								

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
	base a éste procede a elaborar el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original. Anota el nombre de la persona; el número con que la empresa tiene registrado a su personal (este dato lo proporciona el SOLICITANTE) la fecha correspondiente al préstamo de la herramienta y la cantidad, unidad y descripción detallada y completa de la herramienta solicitada.	13						
17	Entrega el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original y el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia junto con la herramienta requerida al SOLICITANTE. EMPRESA: SOLICITANTE	14						
18	Recibe del DESPACHADOR el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original y el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia, junto con la herramienta solicitada.	15						
19	Firma ambos documentos en el espacio correspondiente a Recibió.							
20	Regresa el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original y el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia al DESPACHADOR. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: DESPACHADOR	16						
21	Recibe del SOLICITANTE el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original y el "VALE DE CONSUMO" en original y una copia. Firma en el espacio correspondiente a Despacho, y lo deposita sobre el escritorio de su lugar de trabajo, en un lugar específico para "VALES DE CONSUMO". (Este sigue su procedimiento normal).	17						
22								
23								
24	Se dirige al lugar de trabajo del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.							
25	Entrega el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original al JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES	18						
26	Recibe del DESPACHADOR el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original. Revisa los datos del documento de acuerdo a la herramienta prestada.	19						
27								
28	Entrega el "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original al DESPACHADOR.	20						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>							
29	Recibe del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES el "VA-	21						
30	LE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA" en original. Se							
31	dirige a su lugar de trabajo. Archiva el documento por número consecutivo en <u>Archivo de Kardex de Herramienta.</u>	22						



EXAMEN DEL METODO
"VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA"

I.- ¿QUE SE HACE?

ESTABLECE UN CONTROL DE LAS HERRAMIENTAS QUE SON SOLICITADAS AL ALMACEN DE REFACCIONES EN CALIDAD DE PRESTAMO.

a) ¿Por qué se hace?

Porque se necesita llevar un control de las herramientas que son prestadas por el Almacén de Refacciones a las personas - de las distintas áreas de la empresa que las soliciten.

b). ¿Es necesario hacerlo?

Sí. Sirve de referencia para saber a qué persona y a qué de departamento se le prestó la herramienta.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Sirve para establecer un control de las herramientas que son prestadas por el Almacén de Refacciones y conocer el nombre- de la persona y el departamento que solicitó la herramienta.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Establecer un procedimiento efectivo de Vale de Préstamo por Herramienta que ahorre tiempo y costo.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares en donde por su función se encuentran involucradas las distintas etapas del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

NO EXISTE UN MOMENTO ESPECIFICO PARA SOLICITAR LA HERRAMIENTA.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque es cuando surge la necesidad de solicitar la herramienta para llevar a cabo las actividades de la empresa.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No.

c) ¿El orden de las acciones es apropiado?

No; puesto que no se tiene un control de la fecha específica en la que debe ser devuelta la herramienta; además de que incluye la formulación de un Vale de Consumo.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Sí; ya que sólo se emplearía un documento para llevar el control de la herramienta que es prestada por el almacén.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

DESPACHADOR DE ALMACEN DE REFACCIONES Y EL SOLICITANTE.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la información contenida en el Vale de Préstamo por Herramienta es de interés para el desarrollo de su función.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones, - tomar decisiones sencillas, así como el cuidado razonable en la formulación y secuencia de las actividades.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Nadie.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO "VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA"

a) ¿Por qué se hace así?

Cubre de forma elemental con los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Estableciendo un nuevo procedimiento de Vale de Préstamo por Herramienta que elimine la utilización del Vale de Consumo - para registrar, tanto en kardex, como en contabilidad, la -- utilización de la herramienta, ejerciendo, además, un mayor control en la fecha de devolución.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "SOLICITUD DE COMPRA POR PERSONAL DE LA EMPRESA"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Satisfacer la demanda del material solicitado, por las distintas áreas de la Empresa.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION 	61
TRANSPORTE 	15
INSPECCION 	1
DEMORA 	0
ARCHIVO 	18
DECISION 	10
	<u>105</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El solicitante elabora la Solicitud de Compra en original y cinco copias.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Recepcionista envía el Informe de Entrada y la copia de la Factura.

DIAGRAMA No. IV A

HOJA 1 DE 7

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F						
	EMPRESA: Cualquier Persona o Jefe de Area <u>SOLICITANTE</u>							
1	Elabora la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias.	1						
2	Lleva la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias al <u>ALMACEN DE REFACCIONES</u> y la entrega al <u>DESPACHADOR</u> .	2						
	AREA: GERENTE DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u> .							
3	Recibe del <u>SOLICITANTE</u> , la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias. Imprime con el fo- liador correspondiente el número consecutivo de- pedido, mismo que remarca a mano en el original- y en las cinco copias, en la parte superior iz- quierda de la "SOLICITUD DE COMPRA".	3						
4	Firma la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cin- co copias en la línea que dice Almacén.	4						
5	Conserva la copia C (Almacén) de la "SOLICITUD - DE COMPRA" y la deposita en el <u>Archivo Consecu- tivo de las Solicitudes de Compra</u> generadas du- rante un mes específico. Se guardan por tres - años y al término se envían a Cajas de Archivo - Muerto.	5						
6	Entrega al <u>SOLICITANTE</u> la "SOLICITUD DE COMPRA"- en original y cuatro copias.	6						
	EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u>							
7	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cuatro copias.	7						
8	Lleva la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y - cuatro copias al <u>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</u> y la en- trega al <u>COMPRADOR</u> o <u>COMPRADOR ACTIVADOR</u> .	8						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇒	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTI-VADOR.</u></p>							
9	Recibe del SOLICITANTE la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cuatro copias. Imprime el Sello - Fechador de Recepción de Solicitudes de compra - en el original y las cuatro copias.	8						
10	Entrega al SOLICITANTE la copia E (Departamento-Solicitante) de la "SOLICITUD DE COMPRA".	9						
	EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u>							
11	Recibe la copia E (Departamento Solicitante) de la "SOLICITUD DE COMPRA" del <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR.</u>	10						
12	Deposita ésta copia en el <u>Archivo Consecutivo de Solicitudes de Compra</u> , que posee cada departamen-to. Al finalizar el año se deposita en Cajas de Archivo Muerto, para aclaraciones posteriores.	11						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTI-VADOR.</u></p>							
13	Se comunica telefónicamente con el Proveedor.	12						
14	Se informa si el Proveedor tiene el material y - en caso que no lo tenga llama a otro Proveedor.	13						
15	Si el Proveedor tiene el material, hace la Cotiza-ción anotando número en la columna de Cotiza-ción el costo y tiempo de entrega del material.- Anota el nombre del Proveedor, teléfono y condi-ciones de pago en parte visible de la forma. A-partir de este momento la "SOLICITUD DE COMPRA"- se convierte en una "ORDEN DE COMPRA".	14						
16	Archiva el original de la "SOLICITUD DE COMPRA"- por orden alfabético de Proveedor para llevar el control sobre fechas de entrega de pedidos en el <u>Control de Solicitudes de Compra por Proveedor.</u>	15						
17	Deposita la copia D (Departamento Solicitante) - de la "SOLICITUD DE COMPRA" en el <u>Archivo Consecutivo de Compra.</u>	16						
18	Envía la copia B (Compras) de la "SOLICITUD DE - COMPRA" al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.	17						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE TESORERIA</u></p>							
19	Recibe del <u>COMPRADOR O COMPRADOS ACTIVADOR</u> la co-pia B (Compras) de la "SOLICITUD DE COMPRA".	18						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
20	Deposita por almacén y número de pedido este documento en el <u>Archivo Consecutivo de Pedidos de Almacén de Refacciones.</u> AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR.</u>	19						
21	Envía la copia A (Control de Almacenes) de la -- "SOLICITUD DE COMPRA" al ALMACEN DE REFACCIONES con el <u>RECEPCIONISTA.</u> AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	20						
22	Recibe la copia A (Control de Almacenes) de la - "SOLICITUD DE COMPRA" del <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR.</u>	21						
23	Archiva este documento en la <u>Carpeta de Pedidos-Pendientes Orden de Compra</u> por mes y número consecutivo. <u>PROVEEDOR.</u>	22						
24	En base a la llamada telefónica del <u>COMPRADOR O-COMPRADOR ACTIVADOR</u> el Proveedor prepara la mercancía.	23						
25	Envía la mercancía al ALMACEN DE REFACCIONES amparado por su Factura o Remisión en original y - copia. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	24						
26	Recibe del Proveedor la mercancía empacada con - su Factura o Remisión en original y copia.	25						
27	Busca en la <u>Carpeta de Pedidos Pendientes Orden de Compra</u> la copia A (Control de Almacenes) de - la "SOLICITUD DE COMPRA" que generó el pedido y - que se encuentra archivada por número consecutivo.	26						
28	Verifica que la mercancía y la Factura o Remi- - sión concuerden con lo pedido en la "SOLICITUD - DE COMPRA".							
29	¿Surtieron el material solicitado? Sí Ver 28. -- No. ver-N.	27						
30	¿Surtieron completo el material? Sí ver 29. No.- ver-N.	28						
31	El <u>RECEPCIONISTA</u> pone el sello de -Recibido Almacén de Refacciones- a la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" y el original y copia de la Factura o Remisión del Proveedor.	29						

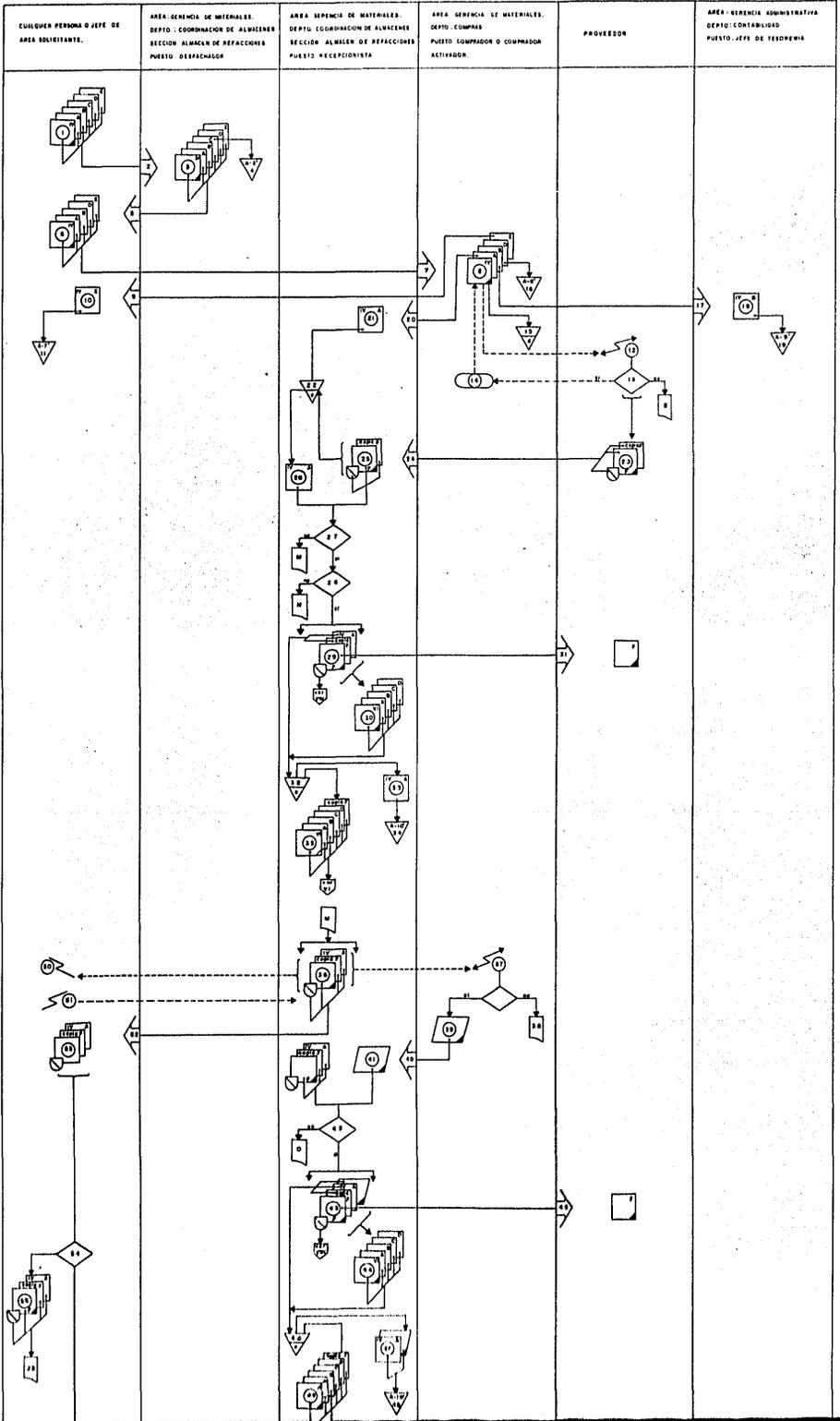
No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
32	En base a los documentos anteriores toma un juego del "INFORME DE ENTRADA" y anota en éste y en la copia D (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" el número consecutivo de entrada de la mercancía el cual se puede obtener del "INFORME DE ENTRADA" anterior. Y en caso de ser la primera recepción del día se buscará en el último "INFORME DE ENTRADA" del día anterior en el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS"	30						
33	Anota en este caso en la copia A (Control de Almacenes) el siguiente enunciado "Surtido Total".							
34	Desprende el original de la Factura o Remisión - debidamente sellada y la entrega al Proveedor.	31						
35	Adjunta la copia de la Factura o Remisión que en vió el Proveedor, la copia A (Control de Almacenes) de la SOLICITUD DE COMPRA" y el "INFORME DE ENTRADA" y los depósita en la <u>Papelera de su Escritorio.</u>	32						
36	Al final del turno separa los documentos que se encuentran en su papelera, y saca la copia A - - (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA".	33						
37	Toma la copia A (Control de Almacenes) de la SOLICITUD DE COMPRA" y la depósita en la <u>Carpeta de Pedidos Surtidos</u> , donde permanece un año y al término de éste es depositado en <u>Cajas de Archivo Muerto.</u>	34						
38	El "INFORME DE ENTRADA" y la copia de la Factura o Remisión van al procedimiento de "INFORMES DE ENTRADA".	35						
M	¿No surtieron el material solicitado?	-M-						
39	En base a la Factura o Remisión, el material y - la copia A (Control de Almacenes), el RECEPCIO--	36						
40	NISTA se comunica con el <u>COMPRADOR O COMPRADOR - ACTIVADOR</u> que realizó el pedido y solicita su autorización para aceptar el material.	37						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR.</u>							
41	En base a la llamada del <u>RECEPCIONISTA</u> y a los - datos proporcionados del material decide si lo - acepta.	38						
42	Sí acepta el material elaboró una nota en la que indica el nombre, fecha, y su firma y un enunciado en el que dice "Se Acepta el Material".	39						
43	Envía al <u>RECEPCIONISTA</u> la Nota de aceptación del material.	40						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
44	Recibe del COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR la - Nota en la que indica que se acepta el material. Anexa Nota a la copia A de la "SOLICITUD DE COMPRA".	41						
45	¿Surtieron completo el material? Sí ver 43. No. ver -0-	42						
46	Estampa el sello de -Recibido Almacén de Refacciones-a la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" y el original y copia de la Factura o Remisión del Proveedor.	43						
47	En base a los documentos anteriores toma un juego del "INFORME DE ENTRADA" y anota en éste y en la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" el número consecutivo de entrada de la mercancía el cual se puede obtener del "INFORME DE ENTRADA" anterior o del "REPORTE DE RECEPCIONES DEFINITIVAS".	44						
48	Anota en este caso en la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" el siguiente enunciado "Surtido Total".							
49	Desprende el original de la Factura o Remisión-debidamente sellada y la entrega al Proveedor.	45						
50	Adjunta la copia de la Factura o Remisión que - envió el Proveedor, la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA", acompañada por la Nota de aceptación del material del DEPARTAMENTO DE COMPRAS así como el "INFORME DE ENTRADA" en el original y cuatro copias y los - deposita en la <u>Papelera de su escritorio.</u>	46						
51	Al final del turno separa los documentos que se encuentran en su papelera, y saca la copia A - (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" con la Nota adjunta de aceptación del material del DEPARTAMENTO DE COMPRAS.	47						
52	Deposita la documentación antes descrita en la <u>Carpeta de Pedidos Surtidos</u> , donde permanece un año y al término de éste se deposita en <u>Cajas de Archivo Muerto.</u>	48						
53	El "INFORME DE ENTRADA" y la copia de la Factura o Remisión van al procedimiento de "INFORME DE ENTRADA".	49						
54	Si el DEPARTAMENTO DE COMPRAS No acepta el material, el <u>RECEPCIONISTA</u> se comunica con el <u>SOLICITANTE</u> para que autorice la entrada de la mercancía, pidiéndole que se presente en el <u>ALMACEN DE REFACCIONES.</u>	50						

EMPRESA: SOLICITANTE

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇒	□	D	▽	◇
55	El <u>SOLICITANTE</u> se presenta en el <u>ALMACEN DE REFACCIONES</u> y le pide al <u>RECEPCIONISTA</u> que le - - muestre el material.	51	●					
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
56	El <u>RECEPCIONISTA</u> le proporciona al <u>SOLICITANTE</u> el material, así como el original y copia de la Factura o Remisión que envió el Proveedor y la copia A (Control de Almacenes) de la " <u>SOLICITUD DE COMPRA</u> ".	52	●					
	EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u>							
57	Recibe el material y el original y copia de la Factura o Remisión, así como la copia A (Control de Almacenes) de la " <u>SOLICITUD DE COMPRA</u> ". Inspecciona el material.	53	●					
58	En base a lo anterior decide si acepta el material.	54	●					
59	Si el <u>SOLICITANTE</u> acepta el material firma la copia A (Control de Almacenes) de la " <u>SOLICITUD DE COMPRA</u> " y el procedimiento continúa en la actividad número 28 en donde se pregunta si el material enviado se surtió completo.	55	●					
60	Si el <u>SOLICITANTE</u> no acepta el material, entrega al <u>RECEPCIONISTA</u> el material y la documentación recibida.	56	●					
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
61	Recibe del <u>SOLICITANTE</u> el material y la documentación que le corresponde.	57	●					
62	Archiva la copia A (Control de Almacenes) en la <u>Carpeta de Pedidos Pendientes Orden de Compra</u> por mes y número consecutivo.	58	●					
63	Entrega al Proveedor el material y el original y copia de la factura o Remisión.	59	●					
N	¿No surtieron el material completo?	-N-	●					
64	Anota la cantidad recibida en la columna de cotizaciones o de descripción de materiales, de la copia A (Control de Almacenes) de la " <u>SOLICITUD DE COMPRA</u> ". Estampa el sello -Recibido Almacén de Refacciones- al original y copia de la Factura o Remisión del Proveedor.	60	●					
65	En base a los documentos anteriores toma un juego del " <u>INFORME DE ENTRADA</u> ". Anota en éste y en la copia A (Control de Almacenes) de la " <u>SOLICITUD DE COMPRA</u> " el número consecutivo de en-	61	●					

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	◇	▽	◇
	trada de la mercancía el cual se puede obtener - del "INFORME DE ENTRADA ANTERIOR" o del "REPORTE DE RECEPCIONES DEFINITIVAS".							
66	Desprende el original de la Factura o Remisión - debidamente sellada y la entrega al Proveedor.	62						
67	Adjunta la copia de la Factura o Remisión que en vió el Proveedor al "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias y las deposita en la <u>Papelera de su Escritorio.</u>	63						
68	Deposita la copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" en el <u>Archivo de Pedidos Pendientes Orden de Compra</u> donde permanecerá hasta que sea surtido el material por completo.	64						
69	El "INFORME DE ENTRADA" y la copia de la Factura o Remisión van al procedimiento de "INFORME DE ENTRADA"	65						
	¿No surtieron completo el material que autorizó- el DEPARTAMENTO DE COMPRAS?.	-0-						
70	Anota la cantidad recibida en la columna de coti zaciones o de descripción de materiales en el -- renglón que le corresponde, de la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" y estampa el sello -Recibido Almacén de Refaccio- nes- al original y copia de la Factura o Remi- sión del Proveedor.	66						
71	En base a los documentos anteriores toma un jue- go del "INFORME DE ENTRADA". Anota en éste y en la copia (Control de Almacenes) de la "SOLICI- TUD DE COMPRA" el número consecutivo de entrada- de la mercancía, el cual se puede obtener del -- "INFORME DE ENTRADA" anterior o del "REPORTE DE- RECEPCIONES DEFINITIVAS".	67						
72	Desprende el original de la Factura o Remisión - debidamente sellada y la entrega al Proveedor.	68						
73	Adjunta la copia de la Factura o Remisión que en vió el Proveedor, la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" acompañada de - la Nota de aceptación del material del DEPARTA- MENTO DE COMPRAS, así como el "INFORME DE ENTRA- DA." en original y cuatro copias y las deposita- en la <u>Papelera de su Escritorio.</u>	69						
74	Al final del turno separa los documentos que se- encuentran en su papelera, y saca la copia A - (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COM- PRA" acompañada de la Nota de aceptación del ma- terial del DEPARTAMENTO DE COMPRAS.	70						
75	Deposita los documentos antes descritos en el -- <u>Archivo de Pedidos Pendientes Orden de Compra</u> -- donde permanecerá hasta que sea surtido el mate- rial completo.	71						
76	El "INFORME DE ENTRADA" y la copia de la Factura o Remisión van al procedimiento de "INFORME DE ENTRADA".	72						



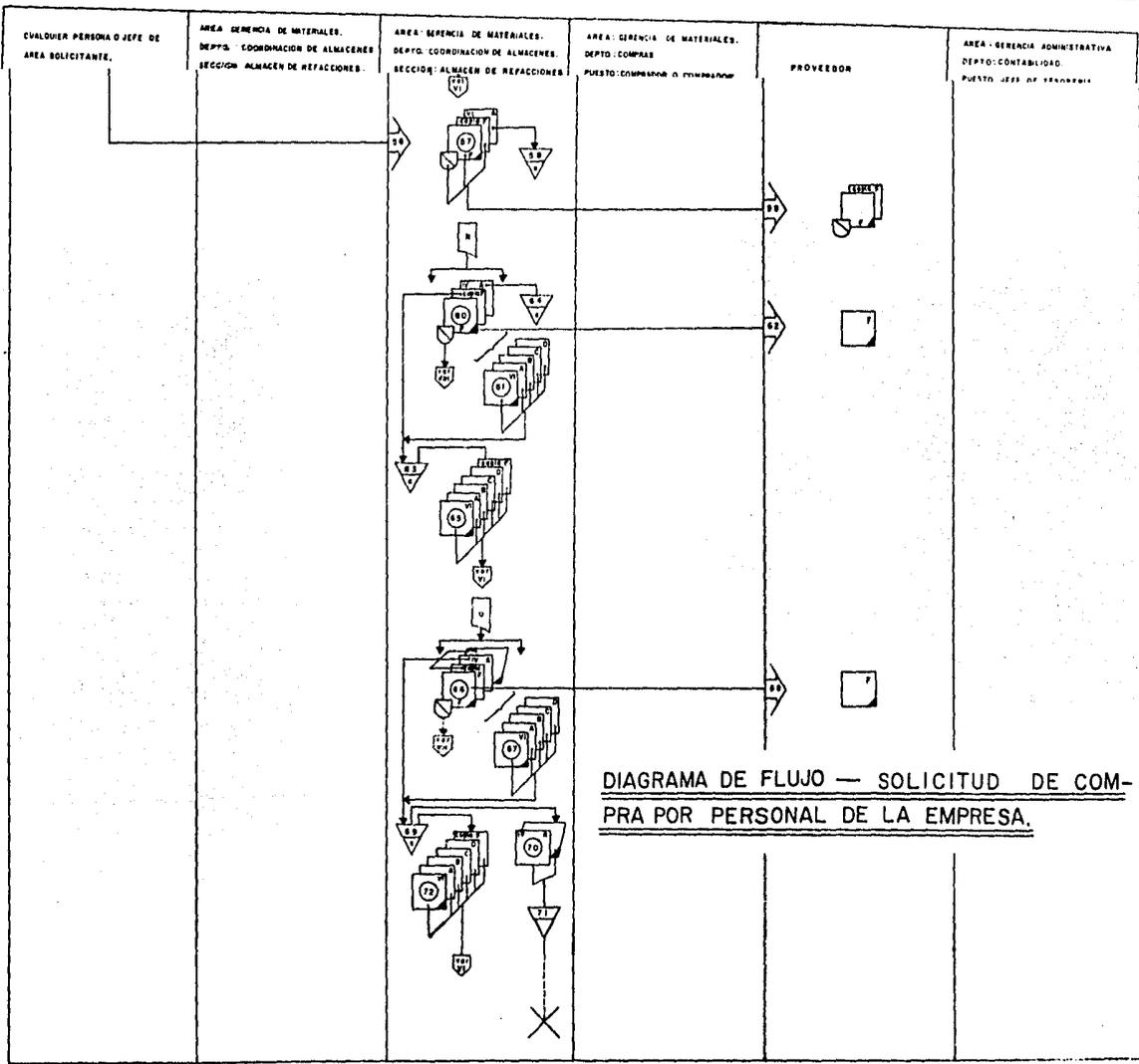
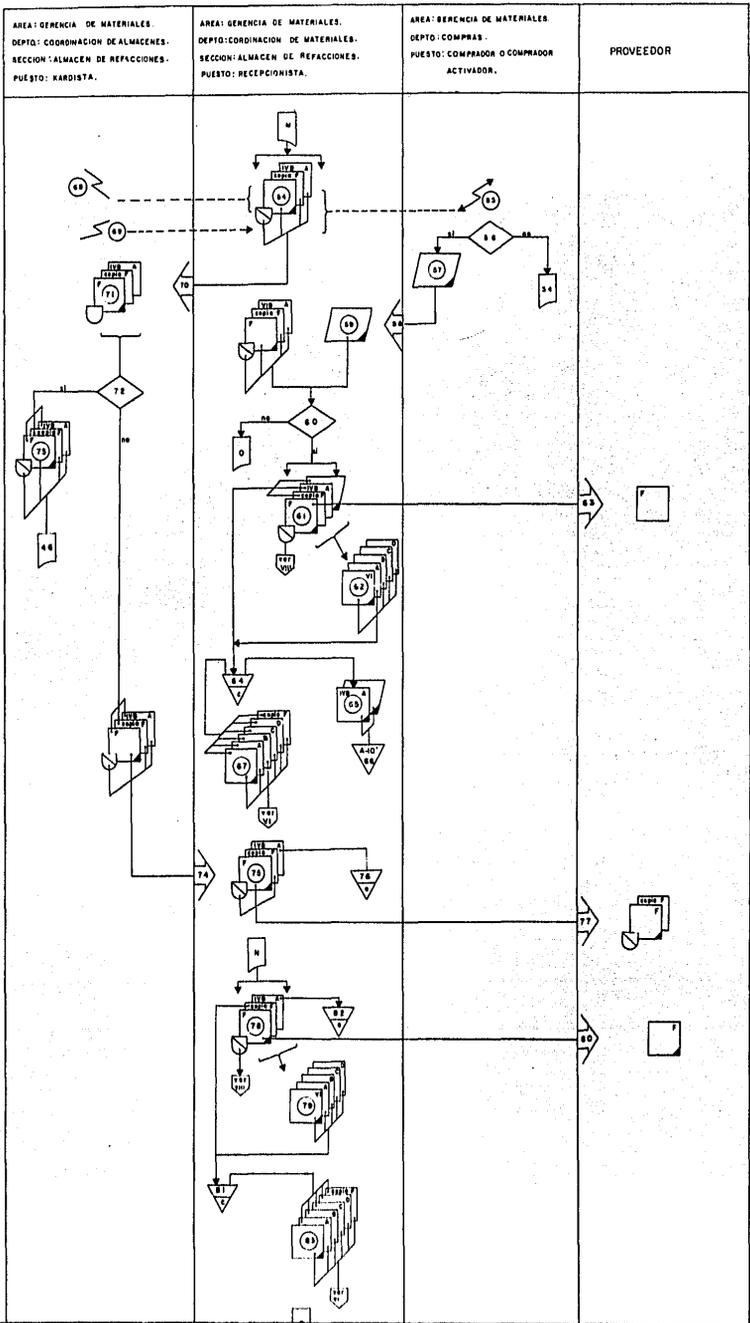


DIAGRAMA DE FLUJO — SOLICITUD DE COM-
 PRA POR PERSONAL DE LA EMPRESA.



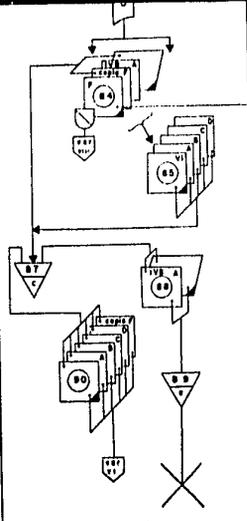


DIAGRAMA DE FLUJO-SOLICITUD
DE COMPRA POR AREA SOLICITAN-
TE DE LA EMPRESA.

EXAMEN DEL METODO
"SOLICITUD DE COMPRA POR PERSONAL DE LA EMPRESA"

I.- ¿QUE SE HACE?

SOLICITAR LA ADQUISICION DE MATERIALES, IMPLEMENTOS, PARTES O EQUIPO PARA QUE SEAN SURTIDOS AL ALMACEN DE REFACCIONES Y QUE NO ESTEN CONTENIDOS EN LOS SISTEMAS DE: SOLICITUD DE COMPRA POR MAXIMOS Y MINIMOS, CONTRAS TAC Y RELACION DIARIA DE CRITICOS.

a) ¿Por qué se hace?

Permite satisfacer las necesidades de material que se presenta a las distintas áreas de la empresa.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí. Para satisfacer la demanda de materiales que no se encuentran clasificados dentro de máximos y mínimos en el almacén.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Abastecer del material necesario a las distintas Areas de la Empresa, que no está comprendido como material de frecuente uso.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?

No existe otro medio para alcanzar el mismo objetivo.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN CUALQUIER AREA SOLICITANTE DE LA EMPRESA.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque ahí es donde se identifica la necesidad del material.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No. Puesto que no se identifica en otro lado la necesidad real de el material.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

NO EXISTE UN MOMENTO ESPECIFICO PARA SOLICITAR EL MATERIAL

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque se desconoce el momento en el que surja la necesidad por parte del Area Auditada del Material.

b) ¿Sería mejor relizarlo en otro momento?

No. Debido a la incertidumbre del surgimiento de su necesidad.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

No.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Sí. Que el solicitante se concrete a entregar la Solicitud - de Compra al Almacén de Refacciones y se tramite por éste, - evitando pérdida de tiempo por el Solicitante.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL SOLICITANTE DEL MATERIAL.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque son las que conocen de la necesidad del material.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere experiencia y conocimiento de los materiales utilizados en el lugar de trabajo, especial cuidado en la formula ción del documento.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Por motivo del alcance de la Auditoría, no podemos identificar la capacidad de todo el personal de la empresa, sin embargo en caso de no tener los conocimientos necesarios el -- Solicitante puede recurrir a su Jefe inmediato o al Jefe del Almacén de Refacciones.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Nadie.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE COMPRA POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

a) ¿Por qué se hace así?

De esta manera cubre con los requisitos básicos para el flujo normal del procedimiento.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Utilizar el servicio del Mensajero para dar trámite a la documentación y así evitar pérdidas de tiempo del solicitante.

Implementar un sello que dé carácter de urgente a la Solicitud de Compra, cuando así lo requiera el caso y tenga prioridad en el trámite.

La modificación del formato de la Solicitud de Compra por otro más completo.

Aumentar el número de golpes del foliador que maneja el Despachador del Almacén de Refacciones.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "SOLICITUD DE COMPRA POR MAXIMOS Y MINIMOS"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Abastecer del material necesario para el óptimo funcionamiento del Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	18
TRANSPORTE	12
INSPECCION	0
DEMORA	0
ARCHIVO	2
DECISION	0
	<u>30</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista verifica que es necesario surtirse de mercancía por compra local.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Recepcionista envía el Informe de Entrada y la copia de la factura a que continúan el flujo normal de su procedimiento.

DIAGRAMA No. IV B

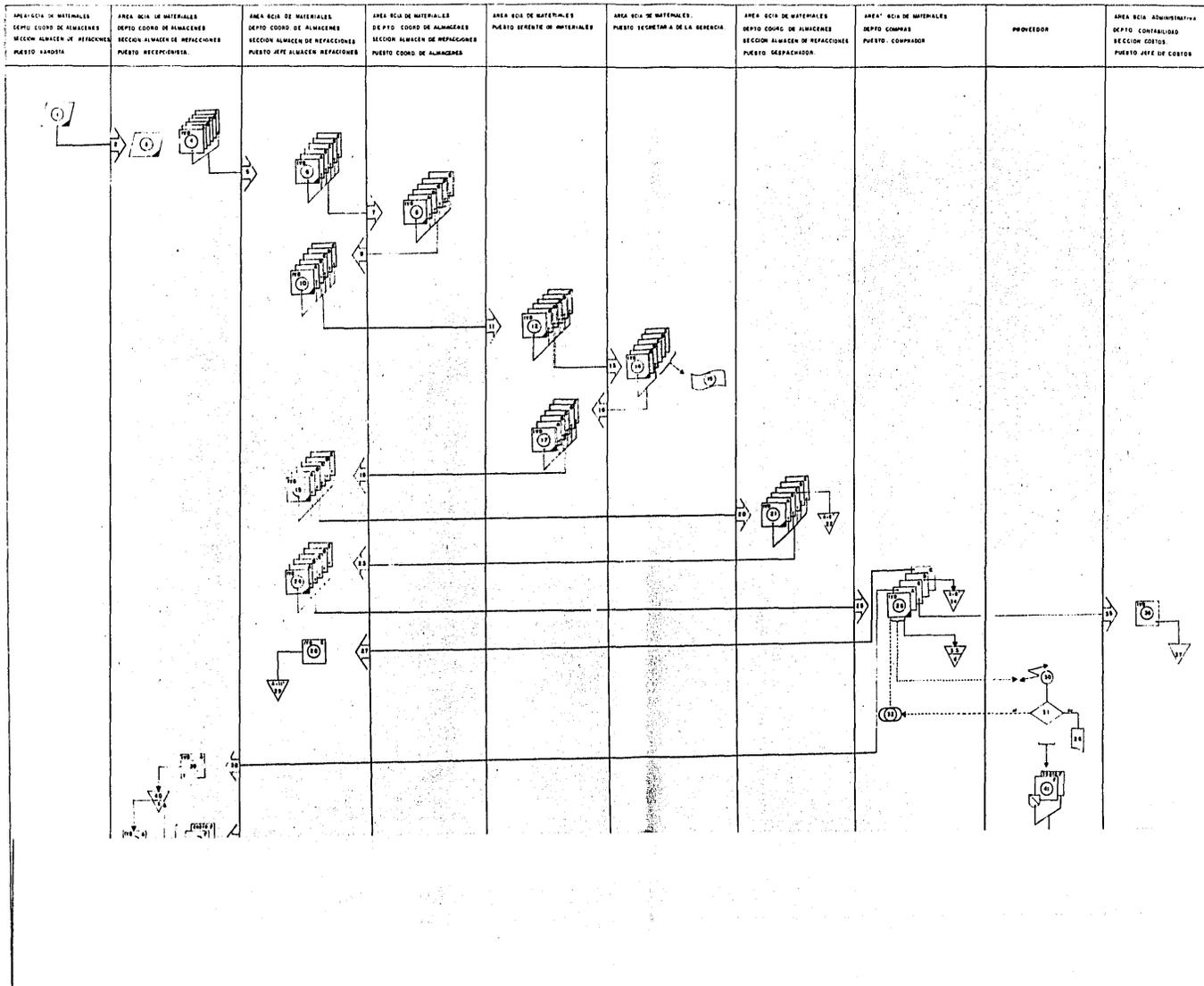
HOJA 1 DE 4

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇐	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>							
1	Lleva el control de las existencias del material catalogado por Máximos y Mínimos en el ALMACEN - DE REFACCIONES a través del Sistema de Inventarios Rotativos. Verifica si es necesario surtirse de material y si es el caso escribe en Documento Proforma el requerimiento de mercancía por compra local, su descripción, número de código y la cantidad a pedir.	1						
2	Entrega el Documento Proforma al <u>RECEPCIONISTA</u> - con todos los datos necesarios para generar un pedido.	2						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
3	Recibe el Documento Proforma del <u>KARDISTA</u>	3						
4	En base a los datos contenidos en éste, llena la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias a máquina.	4						
5	Lleva el original y cinco copias del documento - con el <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> para que - de su visto bueno.	5						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</u></p>							
6	Recibe en original y cinco copias la "SOLICITUD- DE COMPRA". En base a la lista de Máximos y Mínimos y Punto de Reorden de cada material en el renglón que le corresponde en la columna de Descripción de Material o en la columna de Descripción de Material o en la columna de Se Requieren y firma la "SOLICITUD DE COMPRA" para autorizarla.	6						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
7	<p>Lleva la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y -- cinco copias con el <u>COORDINADOR DE ALMACENES</u></p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES PUESTO: <u>COORDINADOR DE ALMACENES</u></p>	7						
8	<p>Recibe la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y - cinco copias del <u>JEFE DE ALMACENE DE REFACCIO--NES</u>. Revisa la <u>cantidad pedida de acuerdo con el Máximo, Mínimo y Punto de Reorden</u> y la <u>aumen ta o disminuye de acuerdo a los factores exter--nos del mercado que se pueden determinar; a su experiencia y su conocimiento de los movimien--tos en el ALMACEN DE REFACCIONES</u>. Firma el do--cumento para autorizarlo.</p>	8						
9	<p>Regresa al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> la -- "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco co--pias.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFAC--CIONES</u>.</p>	9						
10	<p>Recibe la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y - cinco copias del <u>COORDINADOR DE ALMACENES</u>.</p>	10						
11	<p>Lleva la "SOLICITUD DE COMPRA" con el <u>GERENTE - DE MATERIALES</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>GERENTE DE MATERIALES</u></p>	11						
12	<p>Recibe la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y - cinco copias del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>. Revisa la <u>cantidad solicitada y la compara con los Máximos y los Mínimos y el Punto de Reorden</u>. Modifica la <u>cantidad pedida de acuerdo a su crí--terio</u>. Firma el documento y lo autoriza.</p>	12						
13	<p>Llama a su <u>SECRETARIA</u> y le entrega el original- y cinco copias de la "SOLICITUD DE COMPRAS"</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>SECRETARIA</u></p>	13						
14	<p>Recibe del <u>GERENTE DE MATERIALES</u> el original y cinco copias de la "SOLICITUD DE COMPRA".</p>	14						
15	<p>Con la información contenida en la "SOLICITUD - DE COMPRA" elabora un Concentrado de Solicitu--des de Compra, con los siguientes datos: <u>exis--tencia, cantidad a pedir, unidad, descripción, -Mínimo Máximo y Punto de Reorden</u>.</p>	15						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
16	Una vez que registró los datos, entrega al <u>GERENTE DE MATERIALES</u> el documento en original y cinco copias. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>GERENTE DE MATERIALES</u>	16						
17	Recibe de la <u>SECRETARIA</u> la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias.	17						
18	Entrega la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>	18						
19	Recibe la "SOLICITUD DE COMPRA" del <u>GERENTE DE MATERIALES</u> .	19						
20	Entrega el original y cinco copias de la "SOLICITUD DE COMPRA" al <u>DESPACHADOR</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>	20						
21	Recibe del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> , la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias. Imprime con el foliador correspondiente el número consecutivo de pedido, mismo que remarca a mano en el original y las cinco copias en la parte superior izquierda.	21						
22	Firma la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cinco copias en la línea que dice Almacén en la parte inferior del formato.	22						
23	Conserve la copia C (Almacén) de la "SOLICITUD DE y la deposita en el <u>Archivo Consecutivo de las Solicitudes de Compra generadas durante un mes específico. Se guardan por tres años y al término se envían a Cajas de Archivo Muerto.</u>	23						
24	Entrega al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> el original y cuatro copias de la "SOLICITUD DE COMPRA". AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>	24						
25	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cuatro copias.	24						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇒	□	○	▽	◇
26	Lleva la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y - - cuatro copias al DEPARTAMENTO DE COMPRAS y la entrega al <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR</u> .	25						
27	Recibe del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES la "SOLICITUD DE COMPRA" en original y cuatro copias. - Imprime el sello fechador de -Recepción de Solicitudes de Compra- en el original y las cuatro - copias.	26						
28	Entrega al JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES la copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (DEPARTAMENTO SOLICITANTE). AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> .	27						
29	Recibe la copia E (DEPARTAMENTO SOLICITANTE) de la "SOLICITUD DE COMPRA" del <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR</u> .	28						
30	Deposita ésta copia en la Carpeta de Solicitudes de Compra de Máximos y Mínimos por número consecutivo. Se guarda por un año y al finalizar éste, se deposita en <u>Cajas de Archivo Muerto</u> , para aclaraciones posteriores.	29						



EXAMEN DEL METODO
"SOLICITUD DE COMPRA POR MAXIMOS Y MINIMOS"

I.- ¿QUE SE HACE?

SOLICITAR LA ADQUISICION DE MATERIALES; IMPLEMENTOS, PARTES O EQUIPO, IDENTIFICADOS EN EL LISTADO DE MAXIMOS Y MINIMOS Y QUE NO SEAN SOLICITADOS POR MEDIO DE REQUISICION DE COMPRA PARA SER SURTIDOS AL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace?

Permite mantener un nivel de existencias adecuado, para poder satisfacer la continua necesidad del mismo.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Si. Para que el almacén cumpla con los objetivos para los que fue creado.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Abastecer suficientemente del material que se consume con mayor frecuencia por la empresa y que está contenido en la Lista de Máximos y Mínimos.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse?

Establecer un sistema de entregas periódicas de determinado material disminuyendo el volumen de Solicitudes de compra generadas por el Almacén de Refacciones.

II.- ¿DONDE SE HACE?

ALMACEN DE REFACCIONES, DEPTO. DE COMPRAS Y DEPTO. DE CONTABILIDAD.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Puesto que ahí es donde se identifica la necesidad de satisfacer el abastecimiento del material y por su función se ven involucrados en el procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

Sí.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

Sí. La Secretaria del Gerente de Materiales, elabora un registro que podría hacerse mejor con el Jefe de Almacén de Refacciones.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En el Almacén de Refacciones.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

EN EL MOMENTO EN EL QUE EL KARDISTA O DESPACHADOR DETERMINAN QUE CIERTO MATERIAL HA LLEGADO AL PUNTO DE REORDEN EN EL QUE SE HA DE SURTIR.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque es cuando se conoce de la necesidad de abastecer ese material.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No, debido a las características que tiene la forma en que se determina la necesidad.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

No.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Sí. Se evitan retrasos en el flujo del procedimiento que se ocasiona al enviarse con la Secretaria del Gerente de Materiales y al identificarse excesiva supervisión por los niveles superiores que autorizan la solicitud de Compra.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

KARDISTA, DESPACHADOR, COMPRADOR, JEFE DE TESORERIA.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la función que éstas desempeñan se vé involucrada en el flujo normal del procedimiento.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere conocimientos y experiencia en el funcionamiento del almacén, con referencia al material de Máximos y Mínimos,

capacidad para comprender y seguir actividades detalladas, - realizar operaciones aritméticas así como el cuidado razonable en la formulación y secuencia de las actividades.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

En cuanto al registro del concentrado de Solicitudes de Compra se consideró que el Jefe de Almacén de Refacciones podría realizar dicho registro.

Además considera al Mensajero como la persona más idónea para dar destino a la documentación del almacén.

Y, en general se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA MAXIMOS Y MINIMOS.

a) ¿Por qué se hace así?

Se cubren los requisitos básicos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

NO.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Establecer para ciertos materiales, pedidos anuales de mercancía, distribuyendo su abastecimiento de acuerdo al consumo promedio mensual, trimestral o semestral.

Que el registro de concentrado de Solicitudes de Compra sea elaborado por el Jefe de Almacén de Refacciones emitiendo un informe semanal al Gerente de Materiales. De esta forma se mantiene la información necesaria para el buen manejo de su función.

Implementar el puesto de mensajero.

Diseñar un nuevo formato de la Solicitud de Compra.

Disminuir la excesiva supervisión por niveles superiores que autorizan la Solicitud de Compra.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REQUISICION DE COMPRA"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Abastecer el material necesario para el óptimo funcionamiento del Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	46
TRANSPORTE	18
INSPECCION	5
DEMORA	1
ARCHIVO	7
DECISION	5
	<u>82</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista determina que es necesario surtirse de material porque éste ya se encuentra en el Punto de Reorden o por debajo del él.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Auxiliar de Costos archiva la Requisición de Compra en original y copia junto con la copia de la factura.

DIAGRAMA No. V

HOJA 1 DE 7

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>							
1	Realiza el Inventario Rotativo comparando la existencia física con la lista de Máximos y Mínimos y determina si es necesario surtirse de material.	1						
2	Registra en un Documento Proforma el requerimiento de mercancía por compra TAC, su descripción, número de código, cantidad y el proveedor.							
3	Entrega el Documento Proforma al RECEPCIONISTA.	2						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
4	Recibe el Documento Proforma del <u>KARDISTA</u> .	3						
5	En base a los datos consignados en éste, llena la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias a máquina.	4						
6	Lleva el documento con el <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> para que de su visto bueno.	5						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</u></p>							
7	Recibe el original y cinco copias la "REQUISICION DE COMPRA". En base a la lista de Máximos y Mínimos indica en ésta cual es el Máximo, Mínimo y Punto de Reorden: en el renglón que le corresponda de acuerdo a cada material requerido. Firma de autorización en la línea de Autorizado-Por.	6						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
8	<p>Lleva la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias con el <u>COORDINADOR DE ALMACENES</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES PUESTO: COORDINADOR DE ALMACENES</p>	7						
9	<p>Recibe la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>. Revisa la cantidad pedida de acuerdo con el Máximo, Mínimo y Punto de Reorden y la aumenta o disminuye de acuerdo a los factores externos del Mercado que se pueden determinar en base a su experiencia y conocimiento de los movimientos en el almacén.</p>	8						
10	<p>Firma de "REQUISICION DE COMPRA" para autorizarla.</p>							
11	<p>Entrega la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</p>	9						
12	<p>Recibe la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias del <u>COORDINADOR DE ALMACENES</u>.</p>	10						
13	<p>Lleva la "REQUISICION DE COMPRA" con el <u>GERENTE DE MATERIALES</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: GERENTE DE MATERIALES</p>	11						
14	<p>Recibe la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>. Revisa la cantidad solicitada de acuerdo al Máximo, Mínimo y Punto de Reorden y la modifica en base a su criterio. Firma en el espacio que dice Aprobado Por del documento y lo autoriza.</p>	12						
15	<p>Entrega al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</p>	13						
16	<p>Recibe del <u>GERENTE DE MATERIALES</u> la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias.</p>	14						

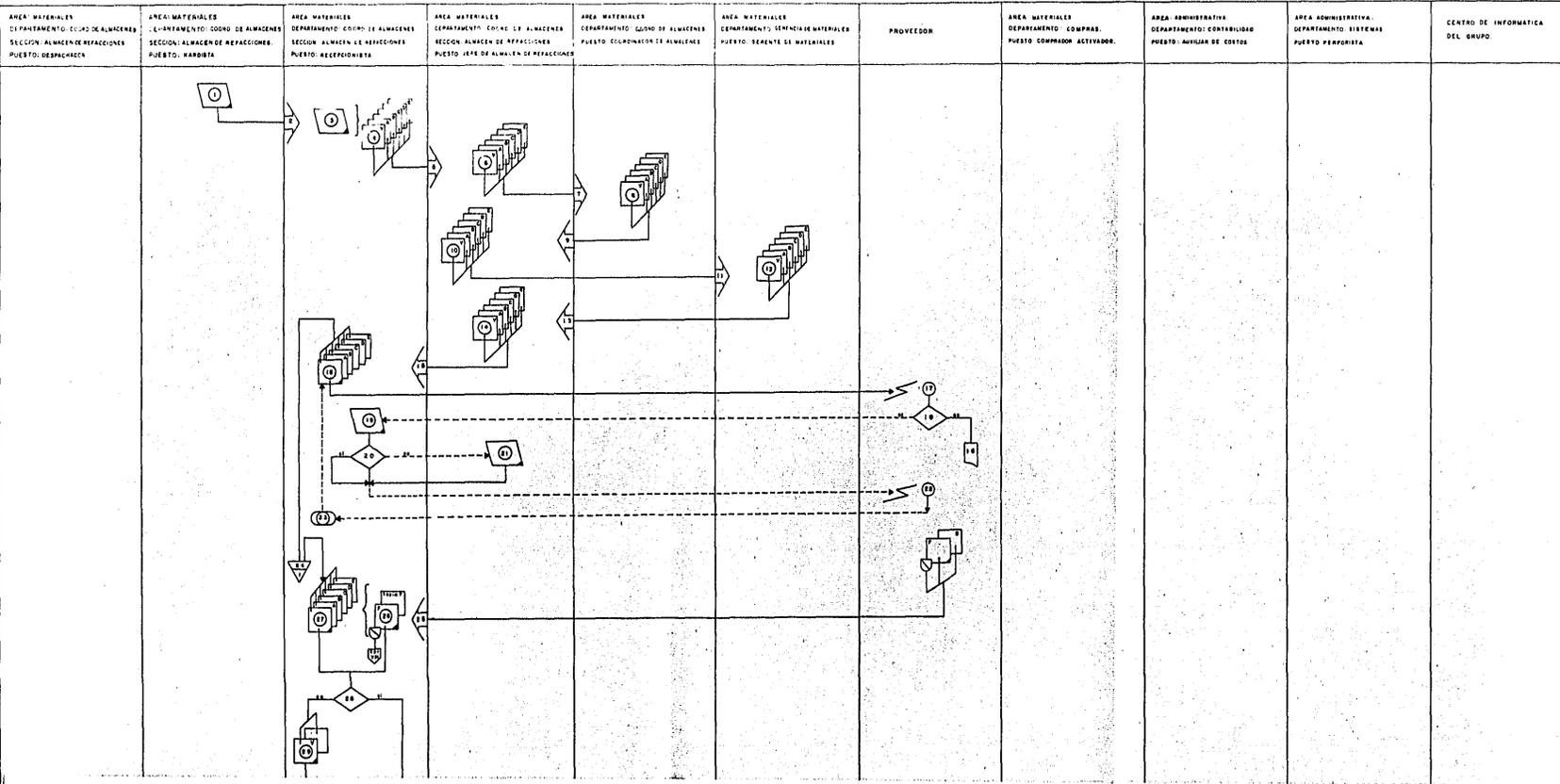
No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
17	<p>Entrega al <u>RECEPCIONISTA</u> la "<u>REQUISICION DE COMPRA</u> en original y cinco copias.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>	15						
18	<p>Recibe del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> la "<u>REQUISICION DE COMPRA</u>" en original y cinco copias. Revisa que esté debidamente autorizada con las firmas del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>; el <u>COORDINADOR DE ALMACENES</u> y el <u>GERENTE DE MATERIALES</u>.</p>	16						
19	<p>Busca el teléfono de los Proveedores en el Catálogo de Contratos TAC y se comunica con 2 ó 3 pidiéndoles las cotizaciones del material requerido.</p> <p>PROVEEDOR:</p>	17						
20	<p>De acuerdo con la llamada del <u>RECEPCIONISTA</u> verifica si tiene el material; le da las cotizaciones que pidió.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>	18						
21	<p>En base a la llamada con el Proveedor el <u>RECEPCIONISTA</u> anota las cotizaciones del material requerido en una hoja aparte.</p>	19						
22	<p>Compara los precios del Proveedor con los consignados en el Catálogo por Compras TAC y verifica si concuerdan.</p>	20						
23	<p>Sí los precios del Proveedor no concuerdan con los del Catálogo consulta con el <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> para determinar quién surtirá el material.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>.</p>	19						
24	<p>Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> la hoja en donde tiene apuntadas las cotizaciones y decide quién es el Proveedor que surtirá el material y se lo comunica al <u>RECEPCIONISTA</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>	21						
25	<p>Se comunica con el Proveedor elegido y confirma el pedido.</p>	22						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	◇	▽	◇
26	Llena basándose en la información que proporciona el Proveedor, la "REQUISICION DE COMPRA" en los renglones correspondientes a cada material. Con el foliador le asigna el número consecutivo que le corresponde.	23						
27	Archiva la "REQUISICION DE COMPRA" debidamente formulada en original y cinco copias en la Carpeta de Requisiciones Pendientes por Surtir. <u>Generalmente 2 ó 3 días.</u> PROVEEDOR:	24						
28	Envía el material requerido amparado por la Factura o Remisión en original y copia, a la empresa. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA	25						
29	Recibe el material que envía el Proveedor.	26						
30	Saca de la Carpeta de Requisiciones Pendientes por Surtir la "REQUISICION DE COMPRA" en original y cinco copias. En base a la Factura o Remisión que envió el Proveedor verifica que la cantidad y precio del material concuerden en ambos.	27						
31	Marca en la "REQUISICION DE COMPRA" en la columna Cantidad Recibida, la cantidad enviada de material amparado por la Factura o Remisión del Proveedor.							
32	Si el material que envió el Proveedor no lo surtió completo. Elabora una nueva "REQUISICION DE COMPRA" por el faltante.	28						
33		29						
34	Archiva la nueva "REQUISICION DE COMPRA" en la Carpeta de Requisiciones Pendientes por Surtir.	30						
35	A la "SOLICITUD DE COMPRA" que genero el pedido, haya sido surtido completo o no, el RECEPCIONISTA le estampa el sello -Recibido Almacén de Refacciones-, a la copia D (Proveedor) de este documento, así como el original y copia de la "Factura o Remisión" que envió el Proveedor. Firma sobre cada uno de los sellos en los documentos.	31						
36	El RECEPCIONISTA entrega al Proveedor la copia D Proveedor de la "REQUISICION DE COMPRA" y el original de la Factura o Remisión.	32						
37	Anota en la parte más visible de la "REQUISICION DE COMPRA" y de la copia de la Factura o Remisión el número de entrada del material recibido. Convirtiendo a la "REQUISICION DE COMPRA" por éste hecho en un "INFORME DE ENTRADA"							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
38	Desprende el original (Contabilidad) y la copia-B (Control de Almacenes) de la "REQUISICION DE COMPRA" y las anexa a la copia de la Factura o Remisión del Proveedor depositándolas en la <u>Ch</u> rola de su Escritorio.	33	●	●	●	●	●	●
39	Desprende la copia A (Almacén) de la "REQUISICION DE COMPRA" y la envfa al <u>KARDISTA</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>	34	●	●	●	●	●	●
40	Recibe del RECEPCIONISTA la copia A (Almacén) de la "REQUISICION DE COMPRA" para que proceda a -- hacer el "REGISTRO DE EXISTENCIAS" (Ver diagrama IX). AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	35	●	●	●	●	●	●
41	Envfa la copia C (Compras) de la "REQUISICION DE COMPRA" al DEPARTAMENTO DE COMPRAS. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR O COMPRADOR ACTIVADOR</u>	36	●	●	●	●	●	●
42	Recibe del RECEPCIONISTA la copia C (Compras) de la "REQUISICION DE COMPRA".	37	●	●	●	●	●	●
43	Archiva la copia C (Compras) de la "REQUISICION-DE COMPRAS" en el <u>Consecutivo de Compras TAC</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	38	●	●	●	●	●	●
44	Envfa la copia E (Solicitante) de la "REQUISICION DE COMPRA" al <u>DESPACHADOR</u> . AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>	39	●	●	●	●	●	●
45	Recibe del RECEPCIONISTA la copia E (Solicitan--te) de la "REQUISICION DE COMPRA"	40	●	●	●	●	●	●
46	Archiva la copia E (Solicitante) de la "REQUISICION DE COMPRA" en el <u>Consecutivo de Compras TAC</u>	41	●	●	●	●	●	●

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	◇	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
47	Envía todos los días a las 4:30 P.M. los documentos que se hayan generado durante el día anterior entre ellos el original (Contabilidad) y la copia B (Control de Almacenes) de la "REQUISICION DE COMPRA" y la copia sellada y firmada de la Factura o Remisión amparados por el "REPORTE DE DOCUMENTOS" al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD con el <u>AUXILIAR DE COSTOS</u> .	42						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>AUXILIAR DE COSTOS</u></p>							
48	Recibe del RECEPCIONISTA el original (Contabilidad) y la copia B (Control de Almacenes) de la "REQUISICION DE COMPRA" así como la copia de la Factura o Remisión del Proveedor, amparado por el "REPORTE DE DOCUMENTOS" (Ver Procedimiento XIII).	43						
49	Valoriza la "REQUISICION DE COMPRA" en base al precio del material que obtiene de la copia de la Factura o Remisión del Proveedor.							
50	Archiva la copia B (Control de Almacenes) de la "REQUISICION DE COMPRA" en el <u>Folder Consecutivo de Informes de Entrada</u> , donde permanece durante un mes y posteriormente se guarda por 5 años en el Archivo General.	44						
51	Deposita la copia de la Factura o Remisión en el <u>Folder General de las Copias de la Factura o Remisión</u> .	45						
52	Envía el original (Contabilidad), de la "REQUISICION DE COMPRA" al DEPARTAMENTO DE INFORMATICA con el <u>PERFORISTA</u> .	46						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: <u>PERFORISTA</u></p>							
53	Recibe del <u>AUXILIAR DE COSTOS</u> el original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA".	47						
54	En base al documento anterior captura los datos: código del material, número de informe de entrada, cantidad recibida, importe total y fecha de recepción del material, en Tarjetas Perforadas.	48						
55	Envía los días 26 de cada mes la Tarjeta Perforada con los datos de la "REQUISICION DE COMPRA" al CENTRO DE INFORMATICA DEL GRUPO.	49						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	◇	▽	◇	
	CENTRO DE INFORMATICA DEL GRUPO:								
56	Recibe las Tarjetas Perforadas con los datos de las "REQUISICIONES DE COMPRA"	50							
57	En base a esas Tarjetas Perforadas, procesa la información en la Computadora, obteniendo un Listado de Entradas al Almacén por Compras TAC.	51							
58	Envía el Listado de Entradas al Almacén por Compras TAC los días 28 y 29 de cada mes al <u>AUXILIAR DE COSTOS</u> .	52							
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>AUXILIAR DE COSTOS</u> .								
59	Recibe del CENTRO DE INFORMATICA DEL GRUPO los días 28 o 29 de cada mes el Listado de Entradas al Almacén por Compras TAC.	53							
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: <u>PERFORISTA</u>								
60	Estampa el sello -Perforado-, en el original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA".								
61	Envía el original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA" al <u>AUXILIAR DE COSTOS</u> del DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD al día siguiente de haberlo recibido.	54							
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>AUXILIAR DE COSTOS</u>								
62	Recibe del PERFORISTA el original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA" debidamente sellado.	55							
63	Busca en el Folder General de las Copias de Facturas la Factura o Remisión que le corresponde de acuerdo al original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA"	56							
64	Engrapa la Factura o Remisión que envió el Proveedor al original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA".								
65	Archiva la copia de la Factura o Remisión que envió el Proveedor y el original (Contabilidad) de la "REQUISICION DE COMPRA", junto con la copia B (Control de Almacenes) de la misma "REQUISICION DE COMPRA" en el <u>Consecutivo de Informes de Entrada</u> .	57							



EXAMEN DEL METODO
"REQUISICION DE COMPRA"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE SOLICITA AL PROVEEDOR LA ADQUISICION DE MATERIALES; IMPLEMENTOS, PARTES O EQUIPO IDENTIFICADOS EN EL SISTEMA DE MAXIMOS Y - MINIMOS Y LOS CUALES SE ENCUENTRAN CATALOGADOS EN LOS CONVENIOS DEL GRUPO CON LOS PROVEEDORES, PARA SURTIR EL MATERIAL DENTRO - DE LAS 72 HRS. SIGUIENTES A SU SOLICITUD.

a) ¿Por qué se hace?

Para mantener un nivel de existencias óptimo, que permita - satisfacer la continua necesidad del material.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí, para que el almacén logre el cumplimiento de uno de los objetivos primordiales de éste: Satisfacer la demanda del - material solicitado.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Abastecer en la mayor brevedad posible el material necesaa - rio para el óptimo funcionamiento del almacén.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resulta - do?

Establecer un sistema de entregas periódicas de material.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque es ahí donde se identifica la necesidad de requerir - el abastecimiento del material.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No, debido a la disposición del material que se tiene en el - almacén.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No. Ya que es en el almacén donde se tiene la información - pertinente para generar la Requisición del Material.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

EN EL MOMENTO EN QUE EL KARDISTA O DESPACHADOR DETERMINAN QUE - CIERTO MATERIAL HA LLEGADO AL PUNTO DE REORDEN Y QUE ESTA CLA- SIFICADO DENTRO DE LOS CONVENIOS DEL GRUPO CON LOS PROVEEDORES.

a) ¿Por qué en ese momento?

Porque es cuando surge la necesidad por parte del almacén - de abastecer sus existencias.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No. Dado que hasta que no se determina la necesidad no es - factible generar un pedido.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

No. Limita el flujo normal de las operaciones dentro del - procedimiento, al existir una excesiva supervisión por los - niveles superiores que autoricen la Requisición.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Sí. De acuerdo a lo anterior se considera inadecuado el or- den del procedimiento, y se recomienda disminuir la supervi- sión, enviándolo para su autorización con el Coordinador de Almacenes y en caso extremo con el Gerente de Materiales.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL KARDISTA DEL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué esa persona?

Porque la función de esta persona está directamente involu- crada en el procedimiento.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere conocimientos y experiencia en el funcionamiento del almacén, con referencia al material catalogado en el -- convenio del Grupo con los proveedores. Capacidad para comprender y seguir actividades detalladas, realización de operaciones aritméticas así como el cuidado razonable en la -- formulación y secuencia de las actividades.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Nadie en cuanto a su formulación pero en cuanto a su distribución es menester implantar el puesto de Mensajero.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE REQUISICION DE COMPRA.

a) ¿Por qué se hace así?

Cumple con el objetivo para el que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Establecer pedidos anuales de mercancías, distribuyendo su-abastecimiento de acuerdo al consumo promedio del material.

Implementar el puesto de Mensajero que destine la distinta documentación del almacén.

Disminuir la excesiva supervisión de las operaciones en la formulación de una Requisición de compra.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "INFORME DE ENTRADA"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Mantener un control del material que es recibido en el Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	26
TRANSPORTE <input checked="" type="checkbox"/>	15
INSPECCION <input type="checkbox"/>	6
DEMORA <input type="checkbox"/>	5
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	8
DECISION <input checked="" type="checkbox"/>	2
	62

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El proveedor se presenta en la ventanilla del Almacén de Refacciones con el material solicitado por la empresa.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Despachador entrega al Receptor las copias D de Informe de Entrada para su archivo.

DIAGRAMA No. VI

HOJA 1 DE 7

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	PROVEEDOR:							
1	Se presenta el Proveedor en la ventanilla del ALMACEN DE REFACCIONES, con el material y la factura en original y una copia.	1						
2	Entrega al RECEPCIONISTA original y copia de la factura junto con el material.							
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA							
3	Recibe del Proveedor la factura en original y -- una copia, junto con el material.	2						
4	Deposita provisionalmente el material. Con la factura en original y copia se dirige al Archivo de Pedidos Pendientes.							
5	Busca la copia A, de la "SOLICITUD DE COMPRA" correspondiente al número que trae la factura en original y copia.	3						
6	Saca la "SOLICITUD DE COMPRA" y en base a ésta -- compara con la factura.	4						
7	Verifica si es el material solicitado, si no es, ver procedimiento de "SOLICITUD DE COMPRA"; por el contrario continúa.	5						
8	Verifica, que sea la cantidad de material solicitada, si no trae la cantidad solicitada, ver procedimiento de "SOLICITUD DE COMPRA"; si es la -- cantidad solicitada continúa el procedimiento.	6						
9	Sella la original de la factura con Sello de Material Recibido.	7						
10	Entrega el original de la factura al Proveedor.	8						
11	Archiva la copia A, de la "SOLICITUD DE COMPRA" en el Archivo de Pedidos Surtidos. Toma una forma de "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias.	9						
		10						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
12	Anota número de "INFORME DE ENTRADA", según el número consecutivo que le corresponda; área de cargo; número de pedido; fecha de recepción de material; cantidad y descripción de la unidad de material.	11						
13	Turna al <u>KARDISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias; junto con la copia de la factura del Proveedor. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>							
14	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con la copia de la factura del Proveedor. En base al Listado -- Maestro de Artículos y al Kardex, anota en la -- parte posterior de la copia de la factura el código del material que se recibe.	13						
15	Regresa al <u>RECEPCIONISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con copia de factura del Proveedor. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
16	Recibe del <u>KARDISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con copia de la factura del Proveedor. Anota en el "INFORME DE ENTRADA", número de código del material, que le especificó el <u>KARDISTA</u> al reverso de la copia de la factura; describe en forma completa y detallada el tipo de material que entra al ALMACEN DE REFACCIONES; nombre del área y departamento donde se usará el material; nombre del Proveedor que surte el material; número de Factura o Remisión y nombre de la empresa transportista.	15						
17	Turna el <u>KARDISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con copia de la factura. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>	16						
18	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con la copia de la factura.	17						
19	Procesa la información del "INFORME DE ENTRADA" en Kardex para control de las existencias.	18						

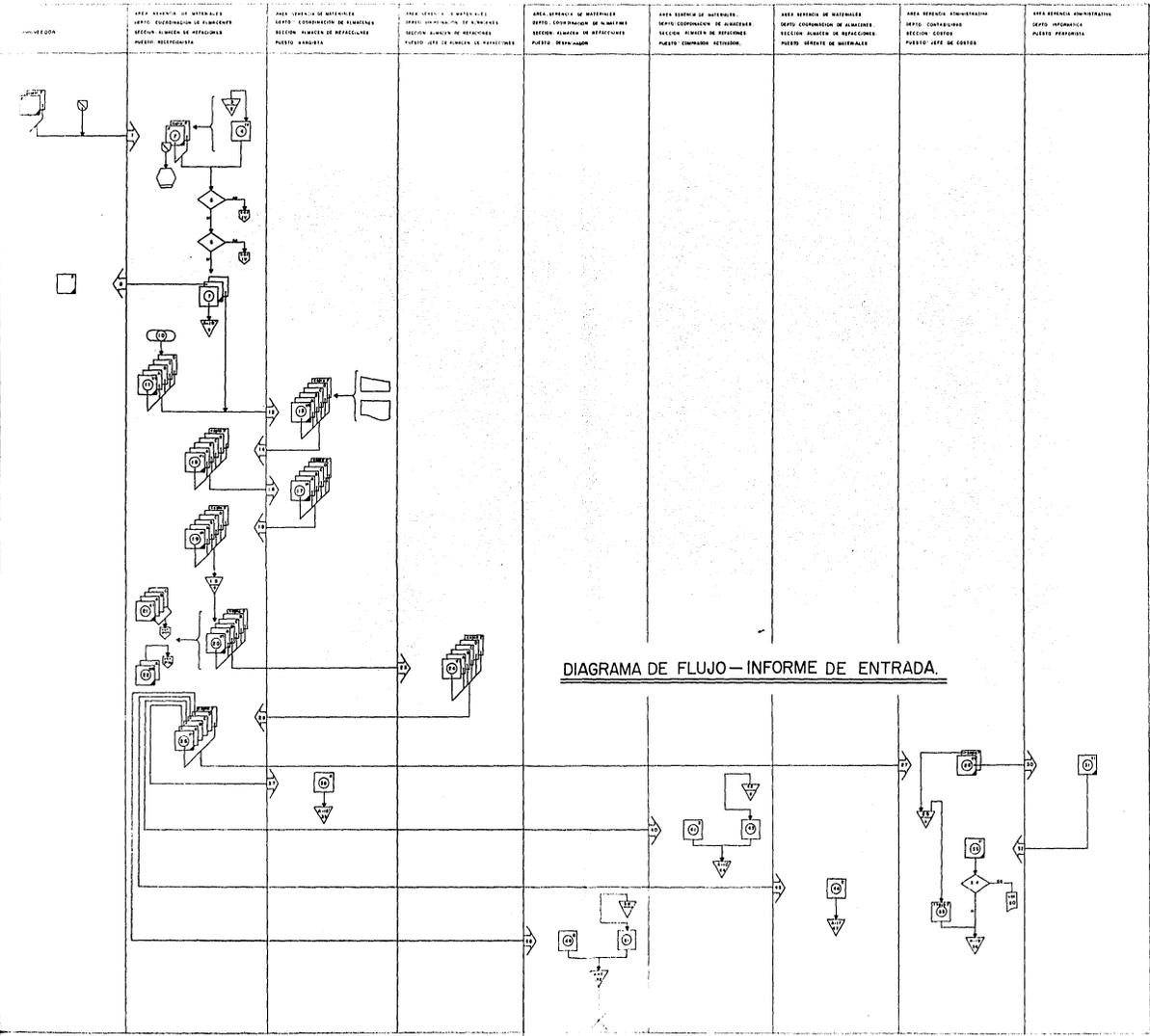
No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇐	□	D	▽	◇
20	<p>Envía al <u>RECEPCIONISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" - en original y cuatro copias, junto con la copia de la factura.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>	18						
21	<p>Recibe del <u>KARDISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con la copia de la factura; firma en la parte correspondiente a Recepcionista de Almacén, y depósita ambos documentos en su escritorio.</p>	19						
22	<p>Al final del turno toma de su escritorio todos los "INFORMES DE ENTRADA" y sus respectivas facturas que se hayan generado durante el día.</p>	20						
23	<p>Todos los "INFORMES DE ENTRADA" y sus facturas respectivas, que se hayan generado, los relaciona en el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" por orden consecutivo (Ver procedimiento XI).</p>	21						
24	<p>En base a todos los "INFORMES DE ENTRADA" y a sus facturas respectivas anota en el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" (este sigue su procedimiento ver XIII) el primero y último número de los "INFORMES DE ENTRADA". Una vez relacionados los "INFORMES DE ENTRADA" en ambos documentos turna al JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES los "INFORMES DE ENTRADA" en original y cuatro copias junto con las copias de las facturas y el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS".</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</p>	22						
26	<p>Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> al final del turno el paquete de "INFORMES DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con las facturas respectivas y el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS".</p>	24						
27	<p>Verifica que los "INFORMES DE ENTRADA" estén correctamente elaborados, auxiliándose de la copia de la factura y que se encuentren correctamente concentrados en el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS". (Este sigue su procedimiento, Ver XI).</p>							
28	<p>Turna al <u>RECEPCIONISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con la copia de la factura.</p>	25						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
29	Recibe del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES los "INFORMES DE ENTRADA" en original y cuatro copias, junto con las copias respectivas de las facturas.	26						
30	Procede a desprender y a separar por destino -- copias, para enviarlas a las áreas correspondientes. Los originales del "INFORME DE ENTRADA" y sus facturas respectivas, son enviadas al <u>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u> .	27						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u></p>							
31	Recibe del RECEPCIONISTA, al final del turno el paquete de "INFORMES DE ENTRADA" en original -- junto con las facturas correspondientes. En el "INFORME DE ENTRADA", anota en el espacio correspondiente a Valor Unitario el costo del material o refacción que entra al almacén.	28						
32	Deja sobre su escritorio el paquete de copias de las facturas de los "INFORMES DE ENTRADA".	29						
33	Envía al DEPARTAMENTO DE INFORMATICA el paquete de "INFORMES DE ENTRADA" en original.	30						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: <u>PERFORISTA</u></p>							
34	Recibe del JEFE DE COSTOS el paquete de "INFORMES DE ENTRADA" en original.	31						
35	Procesa la información contenida en los "INFORMES DE ENTRADA"; pone sello de -Perforado-.							
36	Turna al JEFE DE COSTOS el paquete de "INFORMES DE ENTRADA" en original con sello de -Perforado-	32						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u></p>							
37	Recibe del <u>PERFORISTA</u> el paquete de "INFORMES DE ENTRADA".	33						
38	Verifica que cada "INFORMES DE ENTRADA" del paquete, presente el sello de -Perforado-.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
39	Si no presenta sello de - Perforado - regresa a la actividad 30; si presenta sello de - Perforado- procede a archivar.	34						
40	Toma de su escritorio copias de las facturas.	35						
41	Los originales de los "INFORMES DE ENTRADA" junto con las copias de factura correspondientes - se archivan por orden número en <u>Consecutivo de Informes de Entrada.</u>	36						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
42	Turna al <u>KARDISTA</u> el paquete de copias A (Almacén) de los "INFORMES DE ENTRADA".	37						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>							
43	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> el paquete de copias A (Almacén) de los "INFORMES DE ENTRADA".	38						
44	Verifica la información contenida en los "INFORMES DE ENTRADA" y procede a archivar.							
45	Archiva los "INFORMES DE ENTRADA" por orden número en <u>Consecutivo de Informes de Entrada.</u>	39						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
46	Turna al <u>COMPRADOR ACTIVADOR</u> el paquete de copias B (Compras) de los "INFORMES DE ENTRADA".	40						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: <u>COMPRADOR ACTIVADOR.</u>							
47	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> el paquete de copias B (Compras) de los "INFORMES DE ENTRADA".	41						
48	Busca en el Archivo de Pedidos Pendientes las copias D (Almacenes) de la " <u>SOLICITUD DE COMPRA</u> " correspondientes a las copias de los "INFORMES DE ENTRADA".	42						
49	Saca del Archivo de Pedidos Pendientes las copias D (Almacenes) de las " <u>SOLICITUDES DE COMPRA</u> " correspondientes a las copias de los "INFORMES DE ENTRADA".	43						
50	Verifica que sean los materiales y cantidades especificadas.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
51	Archiva copias B (Compras) de los "INFORMES DE ENTRADA" junto con las copias D (Almacenes) de las "SOLICITUDES DE COMPRAS" en <u>Archivo de Pedidos Surtidos</u> .	44						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
52	Turna al GERENTE DE MATERIALES paquete de copias C (Solicitante) de los "INFORMES DE ENTRADA".	45						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>GERENTE DE MATERIALES</u>							
53	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> el paquete de copias C (Solicitante) de los "INFORMES DE ENTRADA".	46						
54	Verifica la información contenida en las copias de los "INFORMES DE ENTRADA".							
55	Archiva los "INFORMES DE ENTRADA" en Consecutivo de <u>Informes de Entrada</u> .	47						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
56	Turna al <u>DESPACHADOR</u> paquete de copias D (Identificación de Material) de los "INFORMES DE ENTRADA".	48						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>							
57	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> el paquete de copias D (Identificación de Material) de los "INFORMES DE ENTRADA".	49						
58	Busca en <u>Archivo de Pedidos Pendientes</u> las copias C (Almacén) de las "SOLICITUDES DE COMPRA" correspondientes a las copias de los "INFORMES DE ENTRADA" que recibe.	50						
59	Saca del <u>Archivo de Pedidos Pendientes</u> las copias C (Almacén) de las "SOLICITUDES DE COMPRA" correspondientes a las copias de los "INFORMES DE ENTRADA".	51						
60	Verifica que sean los materiales y cantidades especificados.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
61	Archiva copia D (Identificación de Material) de los "INFORMES DE ENTRADA", junto con las copias C (Almacenes) de las "SOLICITUDES DE COMPRA" en <u>Archivo de Pedidos Surtidos.</u>	52					•	



EXAMEN DEL METODO
"INFORME DE ENTRADA"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE UTILIZA PARA DARLE ENTRADA AL ALMACEN DE REFACCIONES TODO -
AQUEL MATERIAL QUE HA SIDO SOLICITADO POR LA EMPRESA.

a) ¿Por qué se hace?

Porque es necesario tener un comprobante que justifique y -
controle la entrada del material al Almacén de Refacciones.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí, ya que es el documento que justifica la entrada de mate-
rial al Almacén de Refacciones.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Proporcionar información del material que se ha recibido a -
las áreas involucradas en su adquisición.

c) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objeti-
vo?

Ninguna otra cosa; ya que el documento está diseñado de --
acuerdo al fin que se pretendió darle.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES, EN LA GERENCIA DE MATERIALES, EN
EL DEPARTAMENTO DE COSTOS, EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA, -
DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque son los lugares en donde por su función se encuen- -
tran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

Sí. No es necesario que al Gerente de Materiales le sea en-
tregada una copia del documento, ya que no está especifica-
do en sus funciones controlar el material que se recibe en-

el Almacén de Refacciones.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No. Porque las áreas involucradas en el procedimiento son - los puntos claves de control; no estando de acuerdo en que intervengan en el procedimiento la Gerencia de Materiales.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún otro lado, ya que el documento cumple su función en las áreas antes mencionadas.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

CUANDO LLEGA AL ALMACEN DE REFACCIONES EL MATERIAL QUE FUE SOLI-
CITADO A TRAVES DE UNA SOLICITUD DE COMPRA.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque es cuando surge la necesidad de registrar el material que se está recibiendo en el Almacén de Refacciones.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

Vista la condición anterior, sólo se lleva a cabo cuando se presenta dicha necesidad.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

No. Ya que la copia "SOLICITANTE" no debe llegar al Gerente de Materiales, puesto que no está definido el objetivo que persigue el orden de acciones.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Sí. Eliminando la copia "SOLICITANTE" puesto que la informa-
ción que pudiese contener se puede proporcionar al Solici-
tante con el documento: Reporte de Material Recibido a Pro-
veedores.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

RECEPCIONISTAS, KARDISTA, DESPACHADOR, JEFE DE ALMACEN, COMPRA-
DOR ACTIVADOR, JEFE DE COSTOS, PERFORISTA, GERENTE DE MATERIA--
LES.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la información, contenida en el Informe de Entrada - es de interés para el desarrollo de su función, excepto al Gerente de Materiales.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones sencillas, adoptar decisiones sencillas, así como la realización de fáciles operaciones matemáticas y el cuidado razonable en la formulación y secuencia de actividades; así como capacidad para analizar la información que se presenta.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo.

Sin embargo, se ha pensado, que para un mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO OTIDA Y DIAGRAMA DE FLUJO.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre con los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

Sí. Ya que las operaciones del procedimiento siguen un orden lógico; con la variante de la etapa en que interviene el Gerente de Materiales.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Eliminando la copia "SOLICITANTE"

Se recomienda que sea el Mensajero el que destine la documentación fuera del almacén de Refacciones, asegurando con esto la permanencia del personal clave dentro del Almacén.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Dar entrada y reportar el material o maquinaria que llega de importación y que es recibida por el Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	23
TRANSPORTE	18
INSPECCION	9
DEMORA	10
ARCHIVO	7
DECISION	2
	<u>69</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Almacén de Refacciones recibe el material o maquinaria de importación.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Gerente de Materiales recibe copia del Control de Mercancías en Tránsito para su información.

DIAGRAMA No. VII

HOJA 1 DE 6

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇒	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE COMPRAS STAFF PUESTO: GERENTE DE COMPRAS STAFF</p>							
1	Envía copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) con las especificaciones del material que se va a recibir al JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.	1						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</p>							
2	Recibe del GERENTE DE COMPRAS STAFF, copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) con las especificaciones del material que se va a recibir.	2						
3	Revisa los datos del documento.							
4	Turna copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) al RECEPCIONISTA.	3						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA</p>							
5	Recibe del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES, copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación).							
6	Revisa las especificaciones del documento. Se dirige a su lugar de trabajo. Archiva copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) en Archivo de Pedidos Pendiente.	5						
	<p>EMPRESA: TRANSPORTISTA PUESTO: CHOFER</p>							
9	Entrega al RECEPCIONISTA el Pedimento de Importación en original, la Guía de Embarque en original y una copia, junto con el material transportado.	6						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	◇	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACENES DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA</p>							
10	Recibe del CHOFER el Pedimento de Importación en original, la Guía de Embarque en original y una copia, junto con el material transportado.	7						
11	Deja el material aparte para ponerle la "TARJETA DE IDENTIFICACION", (Ver Procedimiento de Identificación de Material), sella original y copia de la Guía de Embarque con sello de Material Recibido- y entrega original de la Guía de Embarque al CHOFER.	8						
12								
13								
14	Busca en el Archivo de Pedidos Pendientes la copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) -- que corresponde al material recibido, en base a la documentación adjunta. Si no se encuentra, -- regresa a la actividad No. 1; por el contrario -- continúa.	9						
15								
16	Toma del Archivo de Pedidos Pendientes la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) del material que se reciba; toma una forma del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" en original y cinco copias, y en base a copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación), el Pedimento de Importación y la --	10						
17	Guía de Embarque procede a elaborar el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO". Anota la fecha, el número consecutivo de informe de entrada; el nombre del proveedor; nombre de la empresa transportista; el número de la Guía de Embarque; el lugar de donde proviene el material; nombre del agente aduanal; el número de Pedimento de Importación con que se recibe el material; pone su -- firma en el espacio correspondiente a Firma Almacón; anota la descripción detallada y completa -- del material y la cantidad y unidad que se recibe.	11						
18								
19	Deja sobre el escritorio copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) y copia de la Guía de Embarque. Se dirige al lugar de trabajo del KARDISTA, con el CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" en original y cinco copias y el Pedimento de Importación en original.	13						
20								
21	Entrega el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" -- en original y cinco copias con el Pedimento de -- Importación en original para que le proporcione el código del material recibido al KARDISTA.	14						
22								
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: KARDISTA</p>							
22	Recibe del RECEPCIONISTA el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" en original y cinco copias con el Pedimento de Importación en original.	15						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
38	<p>Entrega el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" - en original y cinco copias, el Pedimento de Importación en original, copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) y copia de la Guía de Embarque al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>.</p>	23						
39	<p>Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" en original y cinco copias, el Pedimento de Importación en original, copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) y copia de la Guía de Embarque.</p>	24						
40	<p>Revisa que los datos del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" sean los correctos.</p>							
41	<p>Entrega el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" - en original y cinco copias; el Pedimento de Importación en original; copia de la SOLICITUD DE COMPRA (Importación) y copia de la Guía de Embarque, al <u>RECEPCIONISTA</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>	25						
42	<p>Recibe del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> el CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" en original y cinco copias; el Pedimento de Importación en original; copia de la "SOLICITUD DE COMPRA" (Importación) y copia de la Guía de Embarque</p>	26						
43	<p>Relaciona en "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" (Ver Procedimiento XIII) en original y una copia, el número de Informe de Entrada que se le haya dado al "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO".</p>							
44	<p>Archiva copia de la SOLICITUD DE COMPRA (Importación) en <u>Archivo de Pedidos Surtidos</u>.</p>	27						
45	<p>Desprende original y copias del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO", Archiva por orden consecutivo copia B (Archivo Almacén), en <u>Archivo de In</u></p>	28						
46	<p>formas de Entrada. Archiva por orden consecutivo copia E (Archivo Recepción), en <u>Archivo de Recep</u></p>	29						
47	<p>ción de Material para consultas posteriores.</p>							
48	<p>Entrega copia C (Compras) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" al <u>GERENTE DE COMPRAS STAFF</u>.</p> <p>AREA: GERENCIA DE COMPRAS STAFF PUESTO: <u>GERENTE DE COMPRAS STAFF</u></p>	30						
49	<p>Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> copia C (Compras) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO".</p>	31						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	↶	□	D	▽	◇
50	Revisa los datos del documento para estar enterado de que se ha dado recepción al material. --	32						
51	Archiva copia C (Compras) en <u>Archivo Consecutivo de Mercancías en Tránsito.</u>							
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
52	Entrega copia D (Departamento Solicitante) del - "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" al <u>GERENTE DE MATERIALES</u> "	33						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>GERENTE DE MATERIALES</u>							
53	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> copia D (Departamento - Solicitante) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO".	34						
54	Revisa las especificaciones del documento, sobre todo la fecha de recepción para saber en que - tiempo llegó el material.							
55	Procede a archivar copia D (Departamento Solicitante) en <u>Archivo Consecutivo de Informes de Entrada.</u>	35						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
56	Adjunta el original y copia A (Control Almacenes) el Pedimento de Importación en original, y copia - de la Guía de Embarque y entrega éstos documentos al <u>JEFE DE COSTOS.</u>	36						
57								
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u>							
58	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> original y copia A (Control Almacenes), del "CONTROL DE MERCANCIAS EN - TRANSITO" con el Pedimento de Importación en original y copia de la Guía de Embarque adjuntos.	37						
59	Revisa las especificaciones de los documentos. -							
60	Anota en el "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" - en original y copia A (Control Almacenes), la fecha de pago de la Factura del Proveedor; el número de póliza; anota el importe en moneda nacional y moneda extranjera de todos los gastos extras -- que se hayan efectuado por motivo de la importación del material y obtiene el total de ellos en moneda nacional; anota el precio unitario del material y el importe total del mismo, para ello se auxilia de las facturas, comprobantes de gastos y							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	↶	□	D	▽	◇
	póliza de seguros que le fué entregada con anted.							
61	Adjunta al original del "CONTROL DE MERCANCIAS - EN TRANSITO" toda la documentación inherente a esa transacción y procede a archivar por orden consecutivo en <u>Archivo de Mercancías en Tránsito</u>	38						
63	Envía copia A (Control Almacenes) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" al <u>PERFORISTA</u> para -- captura de datos. AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: PERFORISTA	39						
64	Recibe del <u>JEFE DE COSTOS</u> copia A (Control Almacenes).	40						
65	Revisa los datos del documento. Procesa la información. Pone sello de -Perforado-.							
66	Envía copia A (Control Almacenes) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" al <u>JEFE DE COSTOS</u> . AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: JEFE DE COSTOS	41						
67	Recibe del <u>PERFORISTA</u> copia A (Control Almacenes) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO".	42						
68	Revisa que tenga sello de -Perforado-; si no es correcto regresa a la actividad No. 39, por el contrario, continúa.	43						
69								
70	Adjunta copia A (Control Almacenes) del "CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO" a la Póliza de Mercancías en Tránsito y Archiva ambos documentos en -							
71	<u>Archivo de Pólizas.</u>	44						

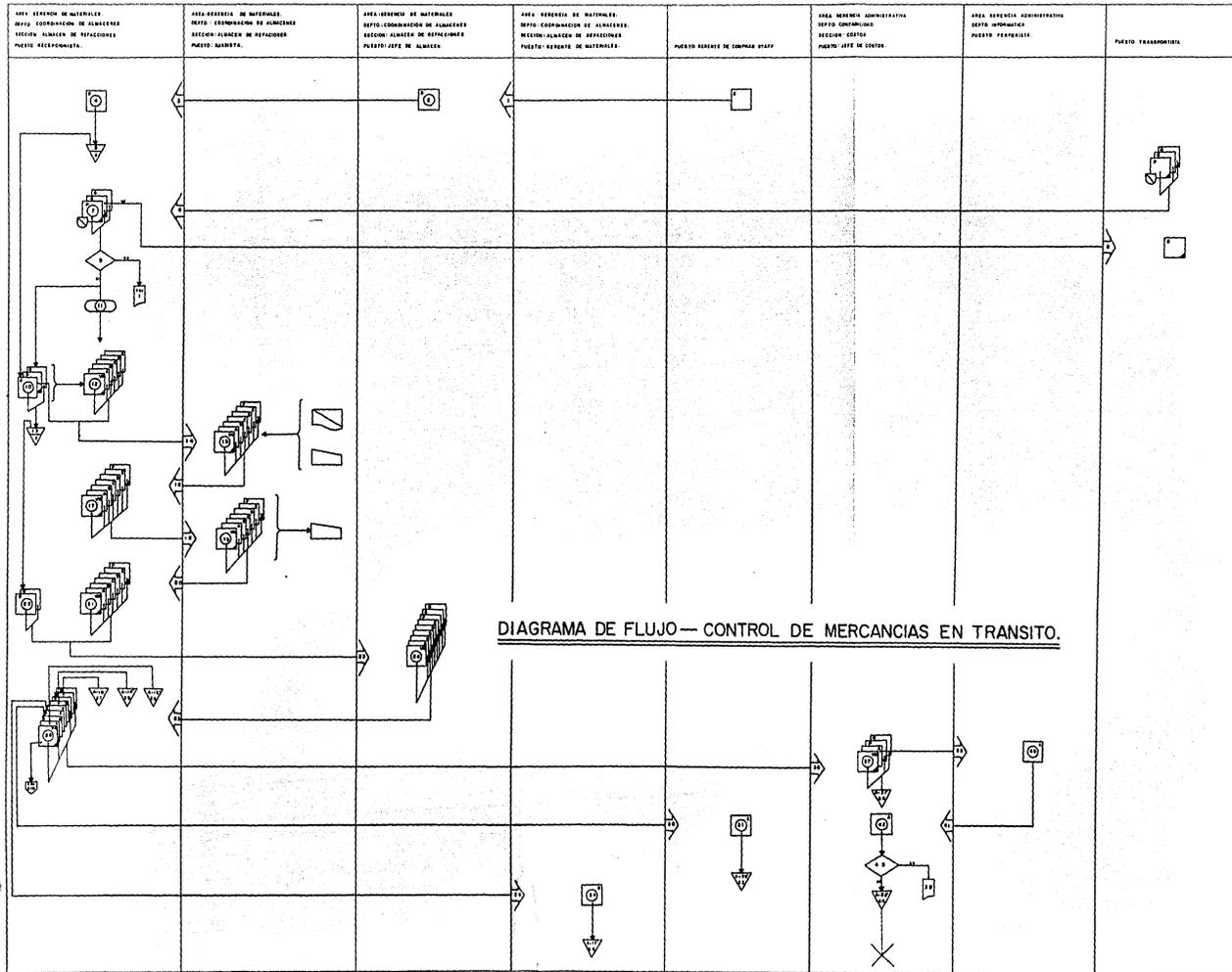


DIAGRAMA DE FLUJO — CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO.

EXAMEN DEL METODO
"CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO"

I.- ¿QUE SE HACE?

SIRVE PARA LLEVAR UN CONTROL DE LA MERCANCIA DE IMPORTACION QUE ENTRA AL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace?

Porque sirve para llevar un control del material o maquinaria de importación que es solicitado a través del Departamento de Compras Staff por las diversas áreas de la empresa.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí,

c) ¿Cuál es su finalidad?

Amparar el material o maquinaria de importación que se reciba y proporcionar información a las áreas involucradas en su adquisición.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Por medio del formato de INFORME DE ENTRADA anexándole una tarjeta especial para el DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, siguiendo las etapas del procedimiento del CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS STAFF, ALMACEN DE REFACCIONES, GERENCIA DE MATERIALES, DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque son los lugares en donde por su función se encuentran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

EN EL MOMENTO EN QUE LLEGA EL MATERIAL O MAQUINARA Y EL ALMACEN DE REFACCIONES CUENTA CON LA COPIA DE LA SOLICITUD DE COMPRA DE IMPORTACION, QUE ENVIA EL GERENTE DE COMPRAS STAFF.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque en ese momento se cuenta con la información necesaria para darle entrada al material de importación al almacén.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No, ya que si no se tiene la información necesaria no se puede dar entrada al material de importación al almacén.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

No. Es necesario que la Solicitud de Compra (importación) sea entregada al Almacén, una vez, que se tiene conocimiento de la llegada del material al país.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Sí.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

RECEPCIONISTA, KARDISTA, JEFE DE ALMACEN, GERENTE DE MATERIALES, GERENTE DE COMPRAS STAFF, JEFE DE COSTOS, PERFORISTA, TRANSPORTISTA.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la información contenida en el Control de Mercancia en Tránsito, es de interés para el desarrollo de su función; excepto el Gerente de Materiales.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones, - tomar decisiones sencillas; así como el cuidado razonable - en la formulación y secuencia de las actividades y capaci- - dad para analizar la información que se presente.

c) ¿Tiene la capacidad adecuada?

Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Se considera que el personal que interviene en el procedi- - miento es el adecuado para llevar a cabo las distintas acti- - vidades del mismo. Sin embargo, se ha pensado que para un- - mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero.

VI.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre con los requisitos para los que fue creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

La copia "Departamento Solicitante" debe llegar a su desti- - no: departamento o área que solicitó el material, y no al - Gerente de Materiales que sólo archiva la forma.

Además, establecer el control de calidad y requerimientos - básicos del material recibido por el almacén a través del - Plano de Material, en el cual se encuentran identificadas - las características que debe satisfacer así como el dibujo - a escala del mismo.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "IDENTIFICACION DE MATERIAL"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: La rápida identificación del material por parte de la persona que almacena.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	14
TRANSPORTE <input type="checkbox"/>	2
INSPECCION <input type="checkbox"/>	0
DEMORA <input type="checkbox"/>	5
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	0
DECISION <input type="checkbox"/>	0
	<u>21</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Llega la mercancía al almacén y la depositan en la Tarima de Recepción.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Despachador entrega el material al Solicitante y el Jefe de Almacén de Refacciones destruye la Tarjeta de Identificación.

DIAGRAMA No. VIII

HOJA 1 DE 2

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
1	<p>Cuando llega la mercancía al ALMACEN DE REFACCIONES y la recibe se queda sobre la Tarima de Recepción a la entrada del almacén por lo regular 2 días, máximo 3. Inicia el procedimiento de "INFORME DE ENTRADA". Le dá destino a cada una de las copias del documento, y es hasta entonces cuando se inicia la Identificación del Material.</p>	1						
2	<p>Recoge al azar cualquier material que se encuentra en la <u>Tarima de Recepción</u>.</p>	2						
3	<p>Toma del Folder Consecutivo de Informes de Entrada la copia E (Identificación de Material) del "INFORME DE ENTRADA", la copia A (Control de Almacenes) de la "SOLICITUD DE COMPRA" y la copia de la Factura o Remisión del Proveedor, que se encuentran engrapadas.</p>	3						
4	<p>Busca en la copia E (Identificación de Material) del "INFORME DE ENTRADA", la descripción del material, el cual identifica por su experiencia y por lo reciente de su llegada.</p>							
5	<p>De acuerdo a los datos contenidos en la copia E (Identificación de Material) del "INFORME DE ENTRADA", llena a mano la "TARJETA DE IDENTIFICACION" con los siguientes datos: descripción del material, solicitante, código, número de pedido, número de informe de entrada, cantidad, fecha y unidad.</p>	4						
6	<p>Toma las copias antes mencionadas del "INFORME DE ENTRADA", de la "SOLICITUD DE COMPRA" y de la Factura o Remisión del Proveedor y las vuelve a colocar en el <u>Folder Consecutivo de informes de Entrada</u>.</p>	5						
7	<p>Toma el hilo del carrete de hilaza que tiene en su escritorio, introduce una punta del hilo por el ojillo de la "TARJETA DE IDENTIFICACION" y sujeta ésta el material escogido.</p>	6						
8	<p>Coloca el material debidamente identificado, a un lado de la Tarima de Recepción, para que el <u>DESPACHADOR</u> la almacene.</p>	7						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	↶	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p>							
9	Recoge el material ya identificado y lo lleva a almacenar.	8						
10	Coloca el material en el estante correspondiente del almacén.	9						
	<p>EMPRESA: <u>CUALQUIER PERSONA O JEFE DE AREA: SOLICITANTE</u></p>							
11	El <u>SOLICITANTE</u> del material se presenta a recoger lo al <u>ALMACEN DE REFACCIONES</u> , con un "VALE DE CONSUMO" que entrega al <u>DESPACHADOR</u> .	10						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p>							
12	Recibe el "VALE DE CONSUMO" del <u>SOLICITANTE</u> (Ver Procedimiento I).	11						
13	Busca el material solicitado en el almacén, y lo lleva a la ventanilla de despacho.	12						
14	Desprende la "TARJETA DE IDENTIFICACION" del material y se la entrega al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> .	13						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u></p>							
15	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> la "TARJETA DE IDENTIFICACION".	14						
16	Destruye la "TARJETA DE IDENTIFICACION".	15						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p>							
17	Entrega el material al <u>SOLICITANTE</u>	16						
	<p>EMPRESA: <u>SOLICITANTE</u></p>							
18	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> el material solicitado.							

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: RECEPCIONISTA

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: DESPACHADOR

EMPRESA
SOLICITANTE

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: JEFE DE ALMACEN

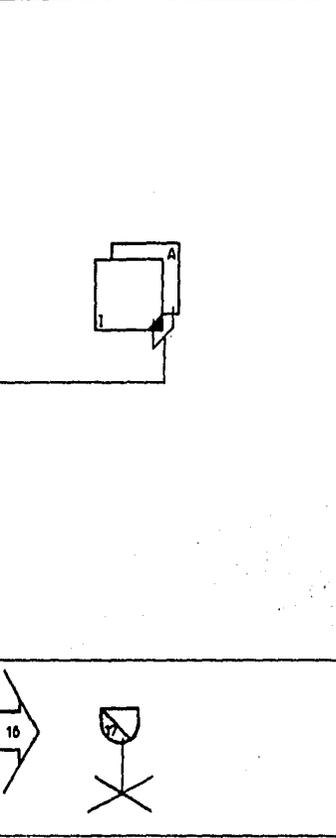
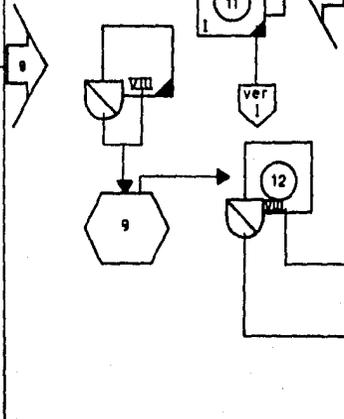
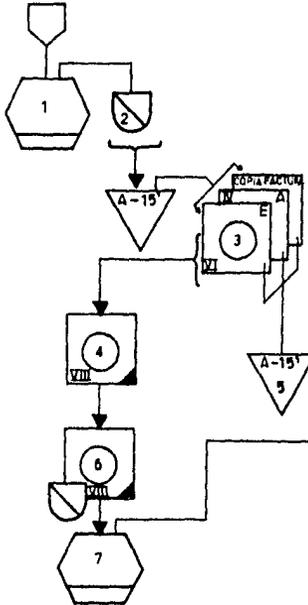
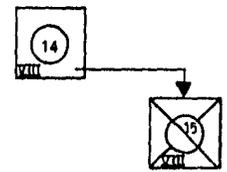


DIAGRAMA DE FLUJO
IDENTIFICACION
DE
MATERIAL



EXAMEN DEL METODO
IDENTIFICACION DEL MATERIAL

I.- ¿QUE SE HACE?

SE LE PONE AL MATERIAL UN DISTINTIVO QUE CONTIENE LAS CARACTERISTICAS QUE LO IDENTIFICAN.

a) ¿Por qué se hace?

Permite identificar el material.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí. Dado que se requiere de un elemento de control que presente una clara identificación del material resguardado en el Almacén de Refacciones.

c) ¿Cuál es su finalidad?

La rápida identificación del material por parte de la persona que lo almacena, evitando una pérdida de tiempo en una averiguación innecesaria.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Un plano del material por parte de la persona que almacena el material, para que lo identifique por la figura.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque es el lugar donde se recibe y almacena el material.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No. Por las razones antes mencionadas.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No.

- d) ¿Dónde podría hacerse mejor?
En ningún lado.

II.- ¿CUANDO SE HACE?

NO EXISTE UN MOMENTO ESPECIFICO PARA HACERLO, PERO POR LO REGULAR SON DOS O TRES DIAS DESPUES DE RECIBIDO EL MATERIAL.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
De acuerdo a la carga de trabajo del Recepcionista.
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
Sí, a la llegada del material.
- c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?
No. Debería hacer la identificación a la llegada del material ya que si se confía en su memoria para identificar el material podría confundir la descripción de éste con la de otro material.
- d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?
Sí. Se agilizaría el almacenamiento del material.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL RECEPCIONISTA.

- a) ¿Por qué esa persona?
Porque su función de recepción es el más indicado para identificar el material.
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
Conocimientos y experiencia referente a los materiales recibidos por el almacén.
- c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
Sí.
- c) ¿Quién podría hacerlo mejor?
Nadie en el almacén.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACION DEL MATERIAL.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cumple con los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerse mejor?

Realizar la identificación en el momento en el que se recibe el material.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REGISTRO DE EXISTENCIAS DE VALES DE CONSUMO Y DEVOLUCION"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Llevar el control de las existencias que tiene el almacén por medio de un registro.

SUMARIO DE ETAPAS		
ACTIVIDAD		TOTAL
OPERACION	○	6
TRANSPORTE	◊	2
INSPECCION	□	1
DEMORA	▽	1
ARCHIVO	◇	4
DECISION	◇	0
		<u>14</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Cuando el Kardista recibe del Despachador los Vales de Consumo y Devolución.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: Cuando el Kardista archiva la copia de los Vales de Consumo y de Devolución.

DIAGRAMA No. IX A

HOJA 1 DE 2

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	◊	□	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p>						
1	El <u>DESPACHADOR</u> de cada turno guarda por separado en su <u>Escritorio</u> y por número consecutivo los -- "VALES DE CONSUMO" y de "DEVOLUCION" en original y copia.	1					
2	El <u>DESPACHADOR</u> del segundo turno toma de su <u>Escritorio</u> todos los "VALES DE CONSUMO" y de "DEVOLUCION" que se generaron el día anterior durante los tres turnos, y los ordena por número consecutivo.	2					
3	Lleva la documentación antes descrita al <u>KARDISTA</u>	3					
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>						
4	Recibe del <u>DESPACHADOR</u> del segundo turno los "VALES DE CONSUMO" y de "DEVOLUCION" que se generaron durante el día anterior.	4					
5	Revisa que los "VALES DE CONSUMO" y de "DEVOLUCION" según sea el caso, contengan todos los requisitos en cuanto a: fecha, área de cargo, área solicitante, firmas autorizadas y código del material.						
6	Desprende el original del "VALE DE CONSUMO" y del "VALE DE DEVOLUCION" y se lo entrega al <u>RECEPCIONISTA</u> .	5					
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>						
7	Recibe del <u>KARDISTA</u> el original del "VALE DE CON-	6					

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
	<p>SUMO" y del "VALE DE DEVOLUCION" (Ver Procedimiento de "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS").</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>							
8	Con las copias del "VALE DE CONSUMO" y del "VALE DE DEVOLUCION" busca en el Archivo Kardex la "TARJETA DE KARDEX" que le corresponde de acuerdo al número de código del material..	7						
9	Saca la "TARJETA DE KARDEX" correspondiente y verifica que concuerde el código y la descripción del material con la del "VALE DE CONSUMO" o del "VALE DE DEVOLUCION".	8						
10	En base a la copia del "VALE DE CONSUMO" y del "VALE DE DEVOLUCION" anota en la "TARJETA DE KARDEX", la fecha del día anterior en que registra las existencias, el número de vale por orden progresivo según sea el caso en la columna 5 ó 7 de la "TARJETA DE KARDEX" así como la cantidad que amparan dichos documentos en las columnas 6 u 8, devolución o consumo respectivamente. Suma o resta según sea el caso dicha cantidad a la existencia anterior.							
11	Guarda las "TARJETAS DE KARDEX" en su lugar correspondiente.	9						
12	Archiva las copias del "VALE DE CONSUMO" en el <u>Consecutivo de Vales de Consumo.</u>	10						
13	Archiva la copia del "VALE DE DEVOLUCION" en el <u>Consecutivo de Vales de Devolución.</u>	11						

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: DESPACHADOR

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: KARDISTA

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: RECEPCIONISTA

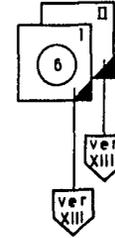
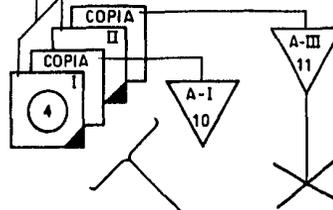
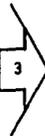
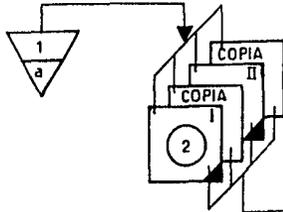


DIAGRAMA DE FLUJO
REGISTRO DE EXISTENCIAS
DE
VALES DE CONSUMO
Y
DEVOLUCION

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REGISTRO DE EXISTENCIAS DE INFORMES DE ENTRADA:

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Llevar el control de las entradas en el almacén por medio de un registro.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	11
TRANSPORTE <input type="checkbox"/>	2
INSPECCION <input type="checkbox"/>	1
DEMORA <input type="checkbox"/>	2
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	5
DECISION <input type="checkbox"/>	6
	27

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista recibe del Recepcionista los documentos que por su función se denominan Informes de Entrada.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista entrega al Recepcionista la documentación previamente registrada en Kardex.

DIAGRAMA No. IX B

HOJA 1 DE 3

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>							
1	Recibe del RECEPCIONISTA, la copia A (Almacén) de la "REQUISICION DE COMPRA" o el "INFORME DE ENTRADA" en original y cuatro copias debidamente formulado; o el "CONTROL DE MERCANCIA EN TRANSITO", en original y cinco copias los que por su función se denominan Informes de Entrada.	1						
2	Ve si el material amparado por la documentación antes mencionada ya tiene código.	2						
3	Si el material No tiene código, ¿Se recibe frecuentemente?	3						
4	Si no se recibe frecuentemente el material; mantiene un registro del material al que no se le ha asignado código por tratarse de material que no se envía frecuentemente al ALMACEN DE REFACCIONES.	4						
5	Si se recibe frecuentemente, toma una "TARJETA DE KARDEX" nueva. Le pone la fecha del día anterior, en la parte de Salida columna 7 y 8, anota la palabra "Alta" y registra la entrada de material.	5						
6	En base al Listado Maestro de Artículos y de acuerdo al grupo de material al cual pertenece, le asigna el número de código que le corresponde; anotándolo tanto en la "TARJETA DE KARDEX" como en el Maestro de Artículos, así como la descripción exacta del material.	6						
7	Busca el lugar que le corresponde en el Archivo-Kardex y guarda de acuerdo a su número de código la "TARJETA DE KARDEX" nueva.	7						
8	Escribe a máquina la Relación del Material que se dió de alta en el mes en original y copia al carbón indicando el número de código y la descripción exacta del mismo.	8						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇐	□	D	▽	◇
9	Archiva la copia al carbón de la Relación Mensual de Material dado de alta en el <u>Folder de Altas</u> .	9						
10	Envía al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD con el JEFE DE COSTOS el original de la Relación de Material dado de alta. AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD PUESTO: JEFE DE COSTOS	10						
11	Recibe la Relación Mensual de Material dado de alta.	11						
12	Archiva la Relación en el Folder de Material dado de Alta por el Almacén de Refacciones AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: KARDISTA	12						
13	Si el material que los documentos amparan tienen código, saca del Archivo Kardex su correspondiente "TARJETA DE KARDEX".	13						
14	Verifica que el número de código y la descripción del material en los documentos corresponda también al anotado en la "TARJETA DE KARDEX" en las líneas de Código y Descripción que se encuentran en la parte inferior de la "TARJETA DE KARDEX".	14						
15	¿Concuerdan el código y la descripción en ambos documentos?	15						
16	Sí concuerdan procede a registrar los datos en la "TARJETA DE KARDEX"; anota fecha del día anterior al que se están registrando las existencias, el número de informe de entrada que le corresponda y la cantidad recibida amparada por estos documentos.	16						
17	Suma la cantidad recibida a la cantidad en existencia obteniendo la existencia actual.	17						
18	Cierra la gaveta del Archivo Kardex y guarda la "TARJETA DE KARDEX" donde le corresponde.	18						
19	¿No concuerdan? Busca en el Listado Maestro de Artículos el código que le corresponde de acuerdo a su descripción exacta.	19						
20	Anota el código que le corresponde en la documentación que ampara el material recibido.	20						
21	Busca la "TARJETA DE KARDEX" que le corresponde en el <u>Archivo de Kardex</u> .	20						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
22	Saca la "TARJETA DE KARDEX" y registra la entrada del material.	21						
23	Cierra la gaveta del Archivo de Kardex y guarda la "TARJETA DE KARDEX" donde le corresponde.	22						
24	Firma la documentación que ampara la entrada de material.	23						
25	Archiva la copia A (Almacén) de la "REQUISICION DE COMPRA" en el <u>Archivo Consecutivo de Informes de Entrada.</u>	24						
26	Envía al <u>RECEPCIONISTA</u> el "INFORME DE ENTRADA" en el original y cuatro copias y el "CONTROL DE MERCANCIAS" en original y cinco copias. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	25						
27	Recibe del <u>KARDISTA</u> la documentación antes mencionada y da destino a cada uno para que continúe su procedimiento (ver procedimientos VI y VII).	26						

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
 DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
 SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
 PUESTO: KARDISTA

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
 DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
 SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
 PUESTO: RECEPCIONISTA

AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA
 DEPTO: CONTABILIDAD
 PUESTO: JEFE DE COSTOS

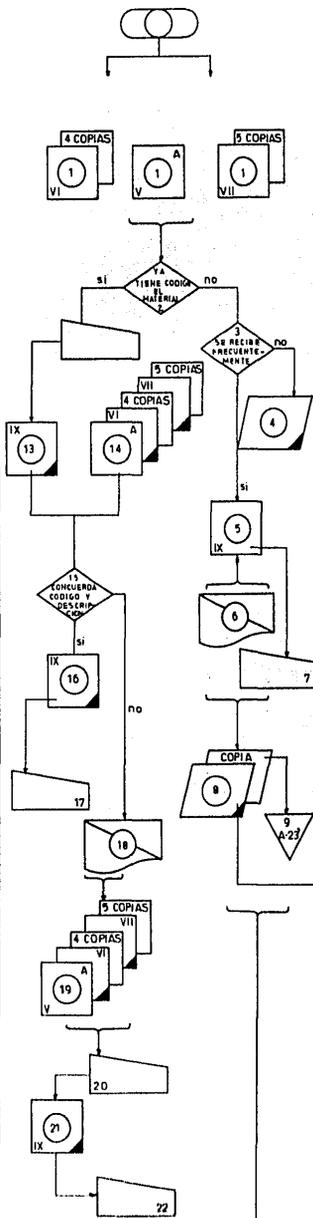
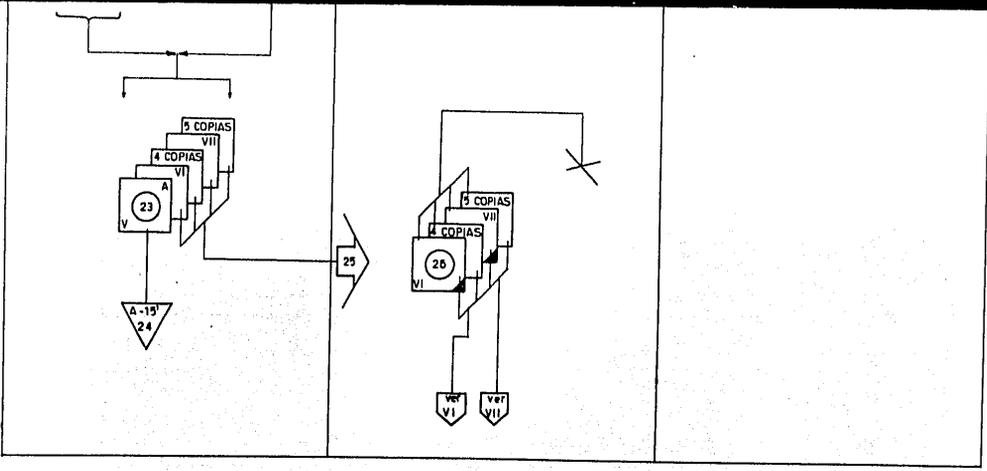


DIAGRAMA DE FLUJO - REGISTRO DE EXISTENCIAS DE INFORMES DE ENTRADA



EXAMEN DEL METODO
"REGISTRO DE EXISTENCIAS"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE REGISTRAN LAS ENTRADAS, SALIDAS Y DEVOLUCIONES DEL MATERIAL-
RESGUARDADO EN EL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace?

Permite tener un Registro de las Entradas, Salidas y Devolu-
ciones del material almacenado.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí. Para un mejor control del material almacenado.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Conocer oportunamente las existencias disponibles del mate-
rial almacenado y así poder activar los pedidos cuando sea-
necesario.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse?

Llevar un control de existencias por medio de un sistema de
registro por computadoras.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque es ahí donde se encuentra el Kardex y porque se cu
ta con la información más accesible.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

Sí. por medio de la Computadora.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

Sí con el Depto. de Informática.

d) ¿Dónde podría hacerlo mejor?

En el Depto. de Informática.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

TODOS LOS DIAS, CUANDO EL KARDISTA RECIBE LA DOCUMENTACION RECOPIADA POR EL ALMACEN DURANTE EL DIA ANTERIOR.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
Porque es cuando se tiene toda la información necesaria para llevar a cabo el registro.
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
No. Puesto que se requiere de toda la información para registrarla adecuadamente.
- c) ¿ El orden de las acciones es el adecuado?
Sí. Permite secuencialmente registrar los distintos movimientos del material en un tiempo determinado.
- d) ¿Conseguirían ventajas cambiando el orden?
No. Ya que tiene lógica la secuencia que sigue el procedimiento.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL KARDISTA

- a) ¿Por qué esas personas?
Porque tiene la responsabilidad de llevar un registro de los distintos movimientos del material resguardado en el Almacén de Refacciones.
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones sencillas, adoptar pequeñas decisiones, la realización de operaciones aritméticas, así como el cuidado razonable en la formulación de los registros.
- c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
Sí.
- d) ¿Quién podría hacerlo mejor?
Si se actualiza el Kardex: Nadie, pero si se lleva por medio de Computadora; El Departamento de Informática.

V.- ¿COMO SE HACE?**VER PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EXISTENCIAS.****a) ¿Por qué se hace así?**

El flujo de operaciones es el adecuado para llevar a cabo - el registro de los movimientos del material en el almacén.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

Si se actualiza el Kardex: Si.

En caso contrario: No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Por medio de un sistema computarizado de Registro de Exis--
tencias.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Que las distintas áreas de la Empresa se enteren de la llegada del material al Almacén de Refacciones para utilizarlo oportunamente.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	14
TRANSPORTE <input type="checkbox"/>	8
INSPECCION <input type="checkbox"/>	2
DEMORA <input type="checkbox"/>	1
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	2
DECISION <input type="checkbox"/>	0
	<u>27</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El recepcionista toma las copias de la factura que envió el Proveedor y concentra la información en el documento.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: La Secretaria de la Gerencia de Planta II archiva la copia fotostática en el Consecutivo de Reporte Diario de Material Recibido a Proveedores.

DIAGRAMA No. X

HOJA 1 DE 4

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
1	Al término de su turno de trabajo, el RECEPCIONISTA toma de la Papelera de su Escritorio, las copias de las Facturas o Remisión recibidas durante el día.	1						
2	Las ordena por el número de entrada que se le dió al recibir el material.	2						
3	Una vez ordenadas las copias de las Remisiones o Facturas, procede a concentrar la información de ellas contenida en el original del "REPORTE DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES", anotando los siguientes datos; la fecha en que se recibe el material; el nombre de la persona que lo elaboró; la cantidad de material recibido, descripción del material recibido, descripción del material, pedido, remisión, proveedor y el número consecutivo de entrada.	3						
4	Deja el original del "REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" en su Escritorio previendo el caso de material entregado después de las 16:30 Horas que es la hora límite de recepción de material.	4						
5	Una vez elaborado el "REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" en original, lo entrega al JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES a las 8:00 A.M. del siguiente día.	5						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u></p>							
6	Recibe el original del "REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" a las 8:00 A.M. y le pone el número de folio a mano, el cual es consecutivo que obtiene del folder de Reporte de	6						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	◇	▽	◇
	DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" y revisa la - columna de (Descripción) para ver si ha llegado - el material solicitado; de ser así conoce de la - existencia del mismo en el "ALMACEN DE REFACCIO- - NES".							
17	Entrega la copia fotostática del "REPORTE DIARIO- DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" al JEFE DE -- MANTENIMIENTO.	17						
	<p>AREA: PLANTA II DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO</p>							
18	Recibe la copia fotostática del documento; revisa en la columna de Descripción si se recibió mate- rial que él haya solicitado; de ser así, conoce - de la existencia del mismo en el ALMACEN DE REFAC- CIONES.	18						
19	Entrega la copia del "REPORTE DIARIO DE MATERIAL- RECIBIDO A PROVEEDORES" al JEFE DE INYECCION.	19						
	<p>INYECCION: JEFE DE INYECCION</p>							
20	Recibe la copia fotostática del documento y revisa en la columna Descripción si se ha recibido ma- terial por él solicitado y así estar enterado de- su existencia en el ALMACEN DE REFACCIONES.	20						
21	Entrega la copia fotostática del "REPORTE DIARIO- DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" al JEFE DE IN- YECCION-SOPLO.	21						
	<p>INYECCION-SOPLO: JEFE DE INYECCION SOPLO</p>							
22	Recibe la copia fotostática del documento y revisa en la columna de Descripción si se recibió ma- terial por él solicitado para estar enterado de - su existencia en el ALMACEN DE REFACCIONES.	22						
23	Entrega la copia fotostática del "REPORTE DIARIO- DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES" al JEFE DE EX- TRUCCION-SOPLO.	23						
	<p>EXTRUCCION SOPLO: JEFE DE EXTRUCCION SOPLO</p>							
24	Recibe la copia del documento y a su vez revisa - en la columna de Descripción si llegó material de su interés para estar enterado de su existencia - en el ALMACEN DE REFACCIONES.	24						
25	Entrega a la SECRETARIA DE LA GERENCIA DE PLANTA- II la copia fotostática del "REPORTE DIARIO DE MA- TERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES.	25						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	↶	□	D	▽	◇
	<u>Recepciones</u> , donde se encuentra archivado el documento anterior.							
7	Saca una copia fotostática del documento.	7						
8	El original lo deposita en un folder denominado - <u>Reporte de Recepciones</u> por número de folio, donde se deja archivado un año y al término se coloca en <u>Cajas de Archivo Muerto</u> .	8						
9	La copia fotostática del " <u>REPORTE DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES</u> " la entrega al <u>JEFE DE PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</u> .	9						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION. PUESTO: <u>JEFE DE PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</u>							
10	Recibe la copia fotostática del " <u>REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES</u> ."	10						
11	Revisa la columna denominada Descripción, e identifica si se recibieron Moldes o Accesorios de -- Moldes.	11						
12	En caso de que se hayan recibido; y en base a la copia del documento le comunica verbalmente al -- <u>CALCULISTA</u> la información referente a los <u>Moldes o Accesorios</u> que se hayan recibido.	12						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION PUESTO: <u>CALCULISTA</u>							
13	Anota en un registro Permanente de Moldes y Accesorios la información que le proporcionó el <u>JEFE DE PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</u> .	13						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION PUESTO: <u>JEFE DE PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</u>							
14	Posteriormente, firma la copia fotostática del - " <u>REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES</u> " en cualquier parte visible del documento.	14						
15	Entrega el documento al <u>GERENTE DE PLANTA II</u> .	15						
	AREA: PLANTA II DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PLANTA II PUESTO: <u>GERENTE DE PLANTA II</u>							
16	Recibe la copia fotostática del " <u>REPORTE DIARIO-</u>	16						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	AREA: PLANTA II DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PLANTA II PUESTO: SECRETARIA							
26	Recibe la copia fotostática del documento.	26						
27	La deposita en el Archivo Consecutivo de Reporte- Diario de Material Recibido a Proveedores, duran- te el transcurso de un año y al término se guarda en <u>Cajas de Archivo Muerto.</u>	27						

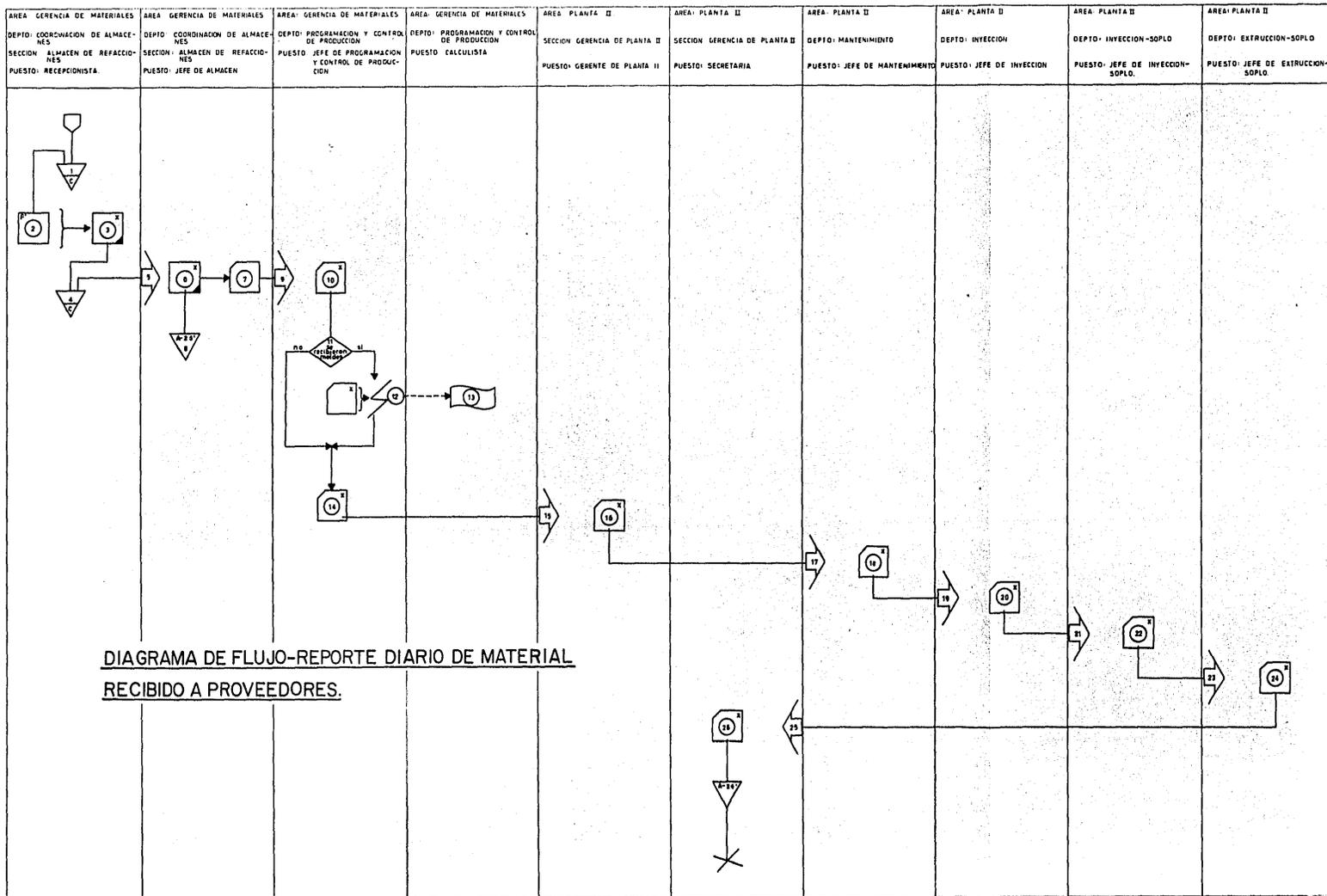


DIAGRAMA DE FLUJO-REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES.

EXAMEN DEL METODO
"REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE RECOPILA INFORMACION REFERENTE AL MATERIAL RECIBIDO EN EL ALMACEN Y SE DISTRIBUYE A LAS DISTINTAS AREAS INTERESADAS.

a) ¿Por qué se hace así?

Para mantener informadas diariamente a las distintas áreas de la Empresa del material que se ha recibido.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Si. Ya que agiliza la utilización del material solicitado, de tal manera que cuando llegue la mercancía se tenga el conocimiento de ello para proceder a usarlo en la mayor brevedad posible.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Que las distintas áreas de la empresa, identifiquen las - existencias del material de su interés que se haya recibido en el Almacén de Refacciones, para utilizarlo oportunamente de acuerdo a sus necesidades.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Presentar un periódico mural donde se proporcione toda la - información pertinente a las llegadas del material al almacén y que las áreas involucradas se presenten en el almacén para solicitar su consumo.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque es ahí donde se encuentra la información para hacerlo.

- b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?
No, porque en otro lugar no se cuenta con la información -
necesaria para efectuarlo oportunamente.
- c) ¿Podría combinarse con otro elemento?
Dado lo anterior: No.
- d) ¿Dónde podría hacerse mejor?
Es una de las funciones del Almacén de Refacciones.
En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

DIARIAMENTE, AL FINAL DEL TURNO DE RECEPCION DE MATERIAL.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
El Recepcionista espera que se junte toda la documentación
que se generó durante el día para recopilar la información.
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
No.
- c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?
Sí.
- d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?
No.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL RECEPCIONISTA.

- a) ¿Por qué esas personas?
Porque es el Recepcionista el responsable del manejo de ma-
terial recibido a proveedores.
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
Experiencia en el manejo de la información, así como el -
cuidado razonable de formulación.
- c) ¿Tiene la capacidad adecuada?
Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Nadie, ya que es el Recepcionista el encargado de recibir - material de su interés.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre con el objetivo de mantener informadas las Areas de la Empresa oportunamente.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Señalar el puesto de Mensajero para la distribución del documento a las distintas áreas interesadas en el problema.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Concentrar los Informes de Entrada que se elaboraron en el día.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	12
TRANSPORTE <input type="radio"/>	5
INSPECCION <input type="checkbox"/>	3
DEMORA <input type="checkbox"/>	-
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	4
DECISION <input type="checkbox"/>	1
	<u>25</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Recepcionista registra al final del turno los Informes de Entrada que se hayan elaborado en el transcurso del día.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Perforista entrega al Jefe de Costos el original del Reporte Diario de Recepciones para su archivo.

DIAGRAMA No. XI

HOJA 1 DE 3

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA</p>							
1	Al final del turno toma de su escritorio todos los "INFORMES DE ENTRADA" que se hayan originado en el transcurso del día". (Ver Procedimiento - VI).	1						
2	Auxiliándose del "INFORME DE ENTRADA" procede a elaborar el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS".	2						
3	Toma un formato del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS", en original y tres copias.	3						
4	En base al "INFORME DE ENTRADA" y la factura del Proveedor, anota número de pedido y número del "INFORME DE ENTRADA" en forma consecutiva; nombre del Proveedor y número de Factura o Remisión	4						
5	Envía el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" en original y tres copias, junto con todos los "INFORMES DE ENTRADA" anexando a cada original la factura correspondiente al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</u>	5						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</p>							
6	Recibe del RECEPCIONISTA el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS", en original y tres copias, junto con todos los "INFORMES DE ENTRADA" y las facturas correspondientes anexas al original.	6						
7	Verifica que los "INFORMES DE ENTRADA" estén correctamente relacionados y concentrados en el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS".							
8	Una vez revisados, procede a desprender la copia C (Almacén) para su archivo.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
9	Archiva copia C (Almacén) en Consecutivo de Reporte Diario de Recepciones Definitivas.	7						
10	<p>Regresa al RECEPCIONISTA original y dos copias -- del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" -- junto con todos los "INFORMES DE ENTRADA" y la -- factura correspondiente anexa a cada original de los "INFORMES DE ENTRADA".</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA</p>	8						
11	Recibe del JEFE DEL ALMACEN DE REFACCIONES original y dos copias del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS"; junto con todos los "INFORMES DE ENTRADA" y las facturas correspondientes anexas a cada original.	9						
12	Relaciona al "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" en el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS", -- (Ver Procedimiento XIII).	10						
13	Archiva copia B (I.B.M.) por fecha y orden consecutivo en Archivo de Recepción de Material.	11						
14	<p>Envía original y copia A (Control de Almacenes) - del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" - con el paquete de "INFORMES DE ENTRADA", y la factura correspondiente anexa el original de éste al JEFE DE COSTOS.</p> <p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: JEFE DE COSTOS</p>	12						
15	Recibe del RECEPCIONISTA original y copia A (Control de Almacenes) del "REPORTE DIARIO DE RECEPCION DEFINITIVAS" y paquete de "INFORMES DE ENTRADA" con la factura correspondiente anexa al original de éste.	13						
16	De acuerdo al consecutivo de "INFORME DE ENTRADA" utiliza un renglón del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS", para anotar en la parte correspondiente a importe, el total en pesos del -- "INFORME DE ENTRADA"; anota la clave correspondiente al área de cargo; agrupa por clave los "INFORMES DE ENTRADA", para sacar el monto total por clave, y anotar ese monto en el renglón correspondiente a la clave que se encuentra ubicada en la parte inferior derecha del documento.							
17	Verifica que los "INFORMES DE ENTRADA" queden debidamente relacionados y concentrados en el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS", procede a archivar.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇒	□	D	▽	◇
18	La copia A (Control de Almacenes) la archiva por fecha y orden consecutivo en <u>Archivo de Reportes Diarios de Recepciones Definitivas</u> , junto con la <u>factura respectiva</u> , ambos documentos los utiliza para elaborar la póliza mensual de compras de materiales y refacciones.	14						
19	Envía al DEPARTAMENTO DE INFORMATICA, el original del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" e "INFORMES DE ENTRADA".	15						
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: <u>PERFORISTA</u>							
20	Recibe del JEFE DE COSTOS original del "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" e "INFORMES DE ENTRADA" en original, se procesa la información de ambos documentos; pone sello de perforado.	16						
21	Envía al JEFE DE COSTOS original del "INFORME DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" y los "INFORMES DE ENTRADA".	17						
	AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u>							
22	Recibe del PERFORISTA, el "INFORME DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" en original y los "INFORMES DE ENTRADA", con sello de - Perforado - ambos documentos.	18						
23	Verifica que los documentos presenten sello -Perforado-.							
24	Si no presentan el sello de - Perforado - los documentos, regresa a la actividad No. 15.	19						
25	Si presenta el sello de - Perforado - procede archivar el "REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS" por fecha y orden consecutivo en <u>Archivo de Reporte Diario de Recepciones Definitivas</u> . Los "INFORMES DE ENTRADA" se archivan por fecha en <u>Archivo Consecutivo de Informes de Entrada</u> . - (Ver Procedimiento VI).	20						

AREA: GERENCIA DE MATERIALES.
 DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES.
 SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES.
 PUESTO: RECEPCIONISTA.

AREA: GERENCIA DE MATERIALES.
 DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES.
 SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES.
 PUESTO: JEFE DE ALMACEN REFACCIONES.

AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA.
 DEPTO: CONTABILIDAD.
 SECCION: COSTOS.
 PUESTO: JEFE DE COSTOS.

AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA.
 DEPARTAMENTO: INFORMATICA.
 PUESTO: PERFORISTA.

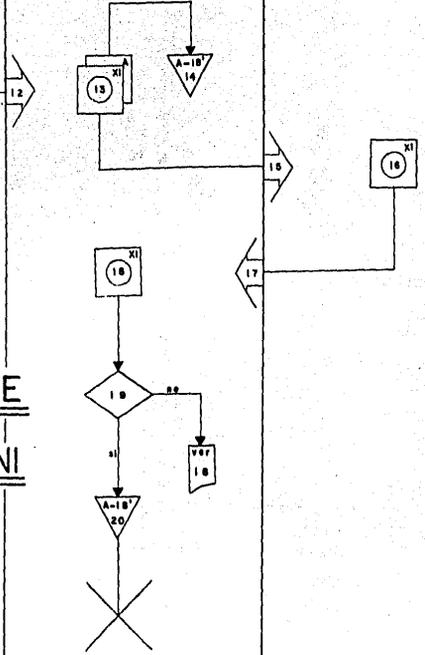
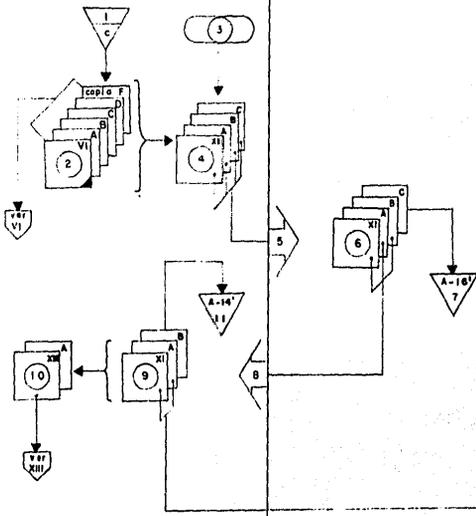


DIAGRAMA DE FLUJO REPORTE
DIARIO DE RECEPCIONES DEFINI
TIVAS.

EXAMEN DEL METODO
"REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE UTILIZA PARA CONCENTRAR TODOS LOS INFORMES DE ENTRADA QUE SE HAYAN ORIGINADO EN UN DIA.

a) ¿Por qué se hace?

Porque es necesario tener un reporte diario del material que se ha recibido en el Almacén de Refacciones.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Si, para llevar un control de los Informes de Entrada que se originan al día.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Cumple la función de informe múltiple donde se concentran todos los Informes de Entrada que se elaboraron al día y -- con ello se logra el control de estos mismos documentos que se envían al Departamento de Contabilidad.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Ninguna otra cosa, ya que el documento está diseñado de acuerdo al fin que se pretendió darle.

II.- ¿DONDE SE HACE?

ALMACEN DE REFACCIONES Y DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares en donde por su función se encuentran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No, debido a que la función del documento se cumple en las áreas antes mencionadas.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No, ya que las áreas involucradas en el procedimiento constituyen los puntos claves de control.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún otro lado, ya que el documento cumple su función en las áreas antes mencionadas.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

AL FINAL DEL TURNO, CUANDO YA SE TIENEN ELABORADOS TODOS LOS INFORMES DE ENTRADA QUE SE GENERARON EN ESE DIA.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque es cuando surge la necesidad de registrar los Informes de Entrada que se generaron en el día.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No, ya que los documentos deben seguir su flujo normal hacia las áreas involucradas en el procedimiento.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

Si, ya que el documento sigue un orden lógico y cumple de esta manera, con la función para la cual fué creado.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

No, vistas las condiciones anteriores.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

RECEPCIONISTA, JEFE DE ALMACEN, JEFE DE COSTOS Y PERFORISTAS.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la información contenida en el Reporte Diario de Recepciones Definitivas es de interés para el desarrollo de su función.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones sencillas; adoptar decisiones sencillas; así como la reali-

zación de fáciles operaciones matemáticas y el cuidado razonable en la formulación y secuencia de actividades, así como capacidad para analizar la información que se presenta.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Si.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo.

Sin embargo, se ha pensado que para un mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque de esta manera cubre con los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

Si, ya que las operaciones del procedimiento siguen un orden lógico.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

De ninguna otra forma, pero para un mejor funcionamiento del Almacén de Refacciones se recomienda que sea el Mensajero el que de destino a la documentación fuera del almacén, asegurando con esto la permanencia del personal clave dentro del almacén.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REPORTE MENSUAL TAC" (ACTIVACION TELEFONICA DE COMPRA)

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Contar con una relación mensual de compras efectuadas por este medio, a fin de respaldar los convenios que se tienen entre los Proveedores y el Grupo.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	19
TRANSPORTE <input type="checkbox"/>	7
INSPECCION <input type="checkbox"/>	0
DEMORA <input type="checkbox"/>	1
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	<u>1</u>
DECISION <input type="checkbox"/>	29

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Mensualmente Compras envía al Almacén de Refacciones un formato de Reporte Mensual TAC.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: Cuando Compras recibe del Staff Administrativo el análisis anual de las compras por este medio.

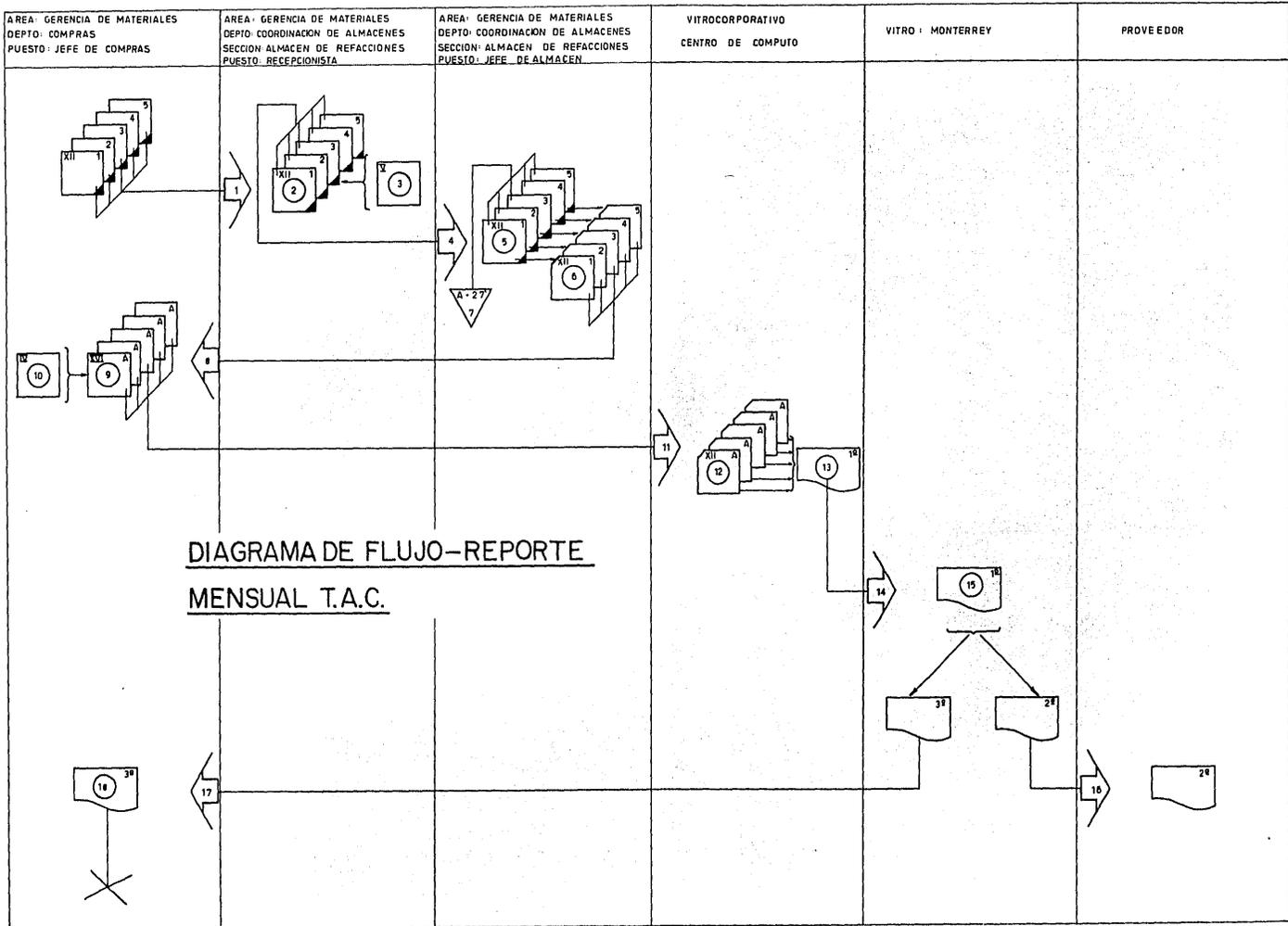
DIAGRAMA No. XII

HOJA 1 DE 3

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: JEFE DE COMPRAS</p>							
1	El día 26 de cada mes, envía al ALMACEN DE REFACCIONES, la forma en original del "REPORTE MENSUAL TAC" que está constituido por cinco hojas numeradas y que están compuestas por una lista de los diferentes tipos de materiales que se adquieren a empresas con las que se tiene contrato.	1						
	<p>AREA: GERENTE DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA</p>							
2	El mismo día 26 de cada mes, recibe del JEFE DE COMPRAS el original de la forma del "REPORTE MENSUAL TAC" constituido por cinco hojas.	2						
3	Concentra por Proveedor las copias de la "REQUISICION DE COMPRA" que se hayan elaborado a partir del día 27 del mes anterior.	3						
4	Toma las copias de las "REQUISICIONES DE COMPRA" ya concentradas por Proveedor, y con la información contenida en ellas, anota en el "REPORTE MENSUAL TAC" los siguientes datos: nombre de la empresa que realiza el reporte; la cantidad de "REQUISICIONES DE COMPRA" y de partidas, según sea el caso en las columnas de Surtido Completo, Surtido Parcial y No Surtido, el valor total de "REQUISICIONES DE COMPRA" surtidas se totaliza en dinero y se acumula en la columna de Valor Total de Compra; saca total por hoja y lo anota en renglón de Total.							
5	Una vez lleno el "REPORTE MENSUAL TAC" lo firma en la parte superior derecha del formato; en cada una de las hojas que conforman el documento.							
6	Entrega al "JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES" las cinco hojas que constituyen el original del "REPORTE MENSUAL TAC".	4						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.</p>							
7	Recibe del RECEPTIONISTA el original del "REPORTE MENSUAL TAC" constituido por cinco hojas. Revisa su contenido y firma en la línea denominada Jefe de Almacén, en cada una de las hojas.	5						
8	Saca un ejemplar en copia fotostática de las cinco hojas que integran al "REPORTE MENSUAL TAC".	6						
9	Deposita el original completo en el Archivo de Reportes Mensuales TAC donde permanecen durante un año y posteriormente se depositan en Cajas de Archivo Muerto.	7						
10	Lleva al JEFE DE COMPRAS las cinco copias fotostáticas del original del "REPORTE MENSUAL TAC".	8						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: JEFE DE COMPRAS.</p>							
11	Recibe del Jefe de Almacén de Refacciones las cinco copias fotostáticas que componen el original del "REPORTE MENSUAL TAC", y revisa que estén correctamente anotados los conceptos correspondientes a las columnas Valor Total de Compra, de acuerdo al caso de: Surtido Completo, Surtido Parcial y No Surtido.	9						
12	Anota en cada una de las fotocopias lo correspondiente a la columna de Valor Total de Compra fuera de Contrato, de acuerdo a los datos de las copias de las "SOLICITUD DE COMPRA", si se solicita frecuentemente este material, se establece un Contrato con el Proveedor y se informa que material o partida esta en él.	10						
13	Saca el valor total de compra dentro y fuera de contrato de cada una de las fotocopias que componen la copia del "REPORTE MENSUAL TAC".							
14	Envía las cinco fotocopias del "REPORTE MENSUAL TAC" a VITRO CORPORATIVO.	11						
	VITRO CORPORATIVO: CENTRO DE COMPUTO							
15	Reciben las fotostáticas del "REPORTE MENSUAL TAC" de las empresas comprendidas en la Zona Centro.	12						
16	Procesan en base a los datos contenidos en ellas, la información necesaria para elaborar un "LISTADO DE COMPRAS TAC".	13						
17	Envían el "LISTADO DE COMPRAS TAC" a VITRO MONTERREY.	14						
	VITRO MONTERREY							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	◇	▽	◇
18	Reciben el "LISTADO DE COMPRAS TAC" y analizan la información para realizar un Reporte.	15	○	⇨	□	◇	▽	◇
19	Envían un Reporte a cada Proveedor en el que se enuncia la cantidad de mercancía adquirida por el Grupo Vitro con el objeto de mantener vigentes -- los contratos.	16	○	⇨	□	◇	▽	◇
20	Envían anualmente a cada una de las empresas del Grupo el análisis obtenido de los "REPORTES MENSUALES TAC" a sus correspondientes DEPARTAMENTOS DE COMPRAS.	17	○	⇨	□	◇	▽	◇
AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: JEFE DE COMPRAS								
21	Recibe anualmente un análisis de los "REPORTES MENSUALES TAC", que se hayan elaborado en el transcurso de este lapso de tiempo.	18	○	⇨	□	◇	▽	◇



EXAMEN DEL METODO
"REPORTE MENSUAL TAC"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE RECOPILA INFORMACION REFERENTE AL MONTO DE LAS ADQUISICIONES POR MEDIO DE COMPRAS T.A.C., Y POR AQUELLAS QUE SE HAYAN HECHO CON LOS PROVEEDORES QUE TIENEN CONVENIO CON EL GRUPO.

a) ¿Por que se hace?

Permite tener una relación del material adquirido por las Empresas del Grupo con los Proveedores que tienen Convenio con éste.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí. Dado que permite conocer que materiales son los que se necesitan con mayor frecuencia y así seguir manteniéndolo dentro de los Convenios de los Proveedores por Compra T.A.C.

c) ¿Cual es su finalidad?

Respaldar la adquisición de material para la renovación, creación o clausura de los contratos con los Proveedores que tienen Convenio con el Grupo.

d) ¿Que otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Enviar al Proveedor una relación de las compras realizadas por Compras T.A.C. y Compras Locales mensualmente y que ellos determinen el monto de las adquisiciones anuales por el Grupo.

Se considera que esta alternativa no es la mejor para fomentar las buenas relaciones de la empresa y su entorno.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES Y EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

a) ¿Por que se hace ahí?

Porque es ahí donde se dispone de la información pertinente para la adecuada formulación del documento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciendolo en otro lado?

No. Debido a la disponibilidad de la documentación pertinente para elaborarlo y por que en esos lugares es donde se genera dicha información.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No. Debido a las razones anteriores no se considera pertinente que se combine con ningún otro elemento.

d) ¿Donde podría hacerse mejor?

En ningún lado, es el lugar óptimo, ya que es donde se encuentra la información.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

MENSUALMENTE (EL DIA 26 DE CADA MES).

a) ¿Por que se hace en ese momento?

Permite a los involucrados en el Reporte, tener una cantidad de Requisiciones y Solicitudes de Compra que ameriten ser enviadas a Vitro Corporativo, así como el tiempo suficiente para recopilar dicha información.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No. Debido a lo mencionado anteriormente.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

Sí. Presenta una secuencia lógica y ordenada en el desarrollo de las operaciones que integran al procedimiento

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

No. Dado que el flujo de las operaciones está bien estructurado para cumplir con el objetivo para el que fue diseñado el procedimiento.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL RECEPCIONISTA Y EL JEFE DE COMPRAS.

a) ¿Por que esas personas?

Porque cuentan con la información necesaria que recopila para la formulación del Reporte Mensual T.A.C.

- b) ¿Que capacidad requiere el trabajo?
 Conocimiento y experiencia en el manejo de información - referente a las Requisiciones de Compra; así como el conocimiento del material Solicitado a los Proveedores que tienen convenio con el Grupo, pero que no está clasificado dentro del contrato. Capacidad para realizar operaciones aritméticas y mantener el cuidado necesario en la formulación del Reporte, tanto como en su distribución.
- c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
 Sí.
- d) ¿Quién podría hacerlo mejor?
 Nadie.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DEL REPORTE MENSUAL TAC.

- a) ¿Por que se hace así?
 Permite alcanzar el objetivo para el cual fué creado.
- b) ¿Es preciso hacerlo así?
 Sí. Puesto que cumple adecuadamente con los objetivos que persigue el procedimiento.
- c) ¿Como podría hacerse mejor?
 Agilizando el trámite utilizando los servicios del Mensajero.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Respaldar la documentación que se envía al Departamento de Contabilidad.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	8
TRANSPORTE	4
INSPECCION	2
DEMORA	0
ARCHIVO	1
DECISION	2
	17

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Recepcionista saca la documentación que se va a enviar al Departamento de Contabilidad.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Recepcionista archiva la copia del Reporte Diario de Documentos en el Folder denominado Carátula de Documentos.

DIAGRAMA No. XIII

HOJA 1 DE 2

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA							
1	Saca toda la documentación que ha de enviar al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.	1						
2	En base a la documentación mencionada anteriormente, elabora el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y copia.	2						
3	Lleva el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y copia así como la documentación respaldada por éste al <u>KARDISTA</u> .	3						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u>							
4	Recibe el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" del <u>RECEPCIONISTA</u> en original y copia acompañado de la documentación que ampara.	4						
5	Revisa la información contenida en el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" y la compara con la documentación respaldada. Firma debidamente el original y copia del "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS"							
6	Regresa el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y copia al <u>RECEPCIONISTA</u> , así como la documentación que este ampara.	5						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
7	Recibe del <u>KARDISTA</u> el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y copia, así como la documentación que éste respalda.	6						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
8	<p>Envía al "DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD" el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y copia, así como la documentación que respalda.</p> <p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD PUESTO: AUXILIAR DE COSTOS</p>	7						
9	<p>Recibe del RECEPCIONISTA, el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en original y copia, así como la documentación que ampara.</p>	8						
10	<p>Revisa que el número registrado en el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" concuerde con el de la documentación.</p>							
11	<p>Anota fecha y hora en que recibió la documentación, así como las siglas O K. (esta bién) en el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS".</p>							
12	<p>Desprende el original del "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" y lo depósita en el Folder de Reporte Diario de Documentos por el lapso de un mes y al término se depósita en el Archivo General con duración mínima de 5 años.</p>	9						
13	<p>La documentación amparada por el "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" permanece en el Escritorio del Auxiliar de Costos para seguir posteriormente el flujo normal de su procedimiento.</p>	10						
14	<p>Entrega el RECEPCIONISTA la copia A del "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS".</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: RECEPCIONISTA</p>	11						
15	<p>Recibe del AUXILIAR DE COSTOS del DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, la copia A del "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS".</p>	12						
16	<p>Archiva la copia A del "REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS" en un folder con el nombre de <u>Carátula de Documentos</u>.</p>	13						

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: RECEPCIONISTA

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: KARDISTA

AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA
DEPTO: CONTABILIDAD
PUESTO: AUXILIAR DE COSTOS

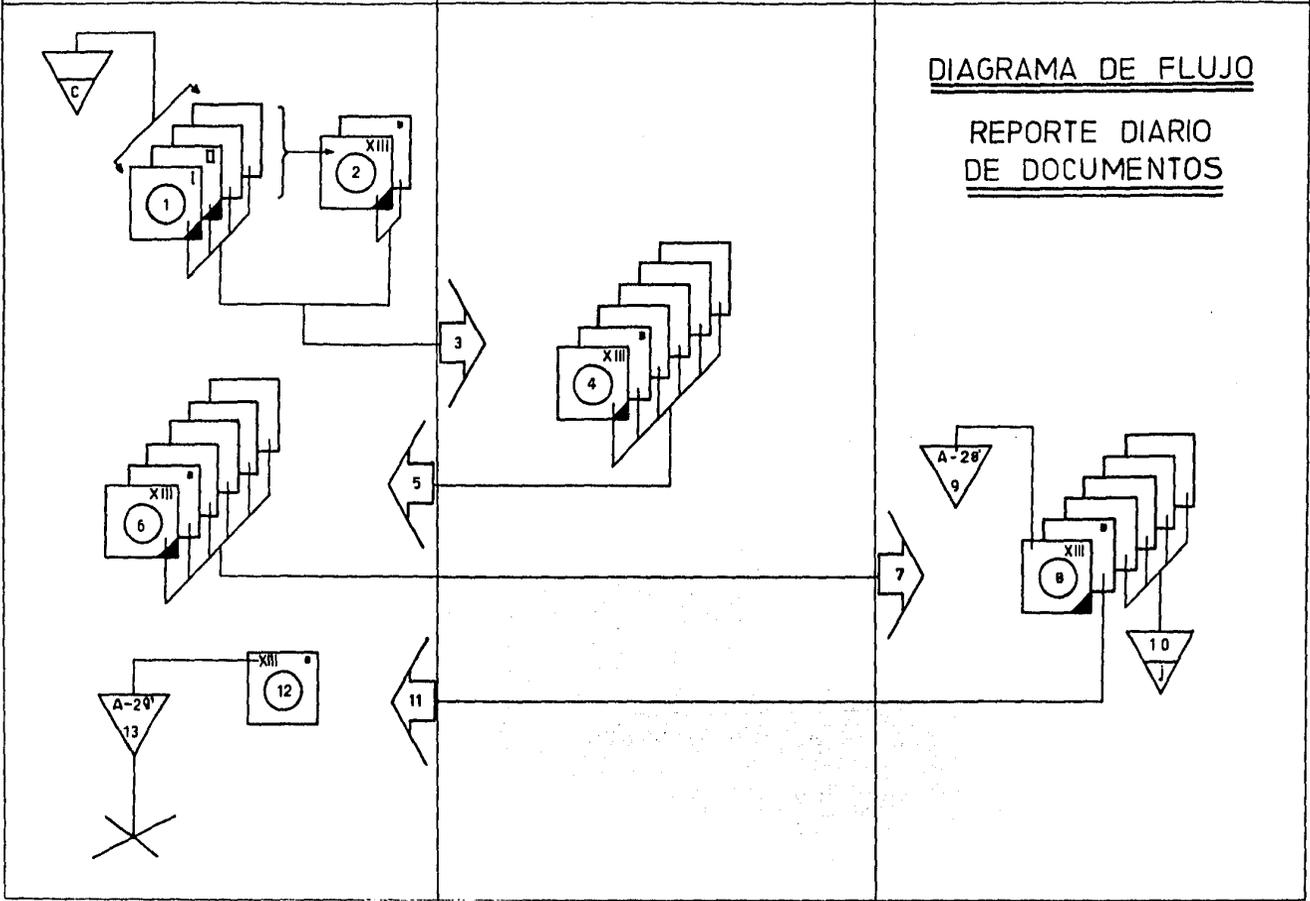


DIAGRAMA DE FLUJO
REPORTE DIARIO
DE DOCUMENTOS

EXAMEN DEL METODO

"REPORTE DE DOCUMENTOS"

I.- ¿QUE SE HACE?

RECOPILA INFORMACION REFERENTE A LOS MOVIMIENTOS DE MATERIAL DEL ALMACEN DE REFACCIONES QUE SE ENVIA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

a) ¿Para qué se hace?

Porque se requiere llevar un control de los documentos elaborados por el Almacén de Refacciones.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí, para mantener un control de los documentos que amparan los movimientos del Almacén de Refacciones.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Tiene la función de concentrar todos los documentos que justifican los movimientos de material en el Almacén de Refacciones.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse?

Ninguna, ya que el diseño del documento cumple con el objetivo que se pretendió darle.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES Y EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares en donde por su función se encuentran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No, ya que su función se cumple en las áreas mencionadas.

- c) ¿Podría combinarse con otro elemento?
No, porque los departamentos involucrados en el -
procedimiento constituyen los puntos claves de con
trol.
- d) ¿Dónde podría hacerse mejor?
En ningún otro lado, ya que es en las áreas mencio
nadas cumple con su función.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

AL FINAL DEL TURNO, CUANDO SE TIENE TODA LA DOCUMENTA-
CION GENERADA EN EL DIA, POR EL ALMACEN DE REFACCIONES.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
Porque es cuando se presenta la necesidad de regis
trar los documentos elaborados por el Almacén de -
Refacciones.
- b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?
No, dado que los documentos deben seguir su flujo-
normal hacia las áreas involucradas en el procedi-
miento.
- c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?
Sí, ya que el flujo del documento cumple con la -
función para la cual fué creado.
- d) ¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?
No, dadas las condiciones anteriores.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

RECEPCIONISTA, KARDISTA, AUXILIAR DE COSTOS.

- a) ¿Por qué esas personas?
Porque la información contenida en el Reporte Dia-
rio de Documentos es de interés para el desarrollo
de su función.

- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
 Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones sencillas y el cuidado razonable en la formulación y secuencia de actividades.
- c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
 Sí.
- d) ¿Quién podría hacerlo mejor?
 Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo -- las distintas actividades del mismo. Sin embargo se ha pensado que para un mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de -- Mensajero.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS.

- a) ¿Por qué se hace ahí?
 Porque de esta manera cubre con los requisitos para los que fué creado.
- b) ¿Es preciso hacerlo así?
 Sí, ya que las operaciones del procedimiento siguen un orden lógico.
- c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?
 De ninguna otra forma, pero para un mejor funcionamiento del Almacén de Refacciones se recomienda -- que sea el Mensajero el que destine la documentación fuera del almacén, asegurando con esto la permanencia del personal clave dentro del almacén.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "REMISION"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Comprobar que ha sido enviado material de la empresa a las Filiales o a los Proveedores.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION ○	23
TRANSPORTE ⇨	15
INSPECCION □	5
DEMORA ▢	4
ARCHIVO ▽	3
DECISION ◇	1
	<u>49</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Gerente de Materiales envía aviso al Jefe de Almacén de Refacciones de la salida de material.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Recepcionista archiva copia rosa de la Remisión.

DIAGRAMA No. XIV

HOJA 1 DE 5

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	▢	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: GERENTE DE MATERIALES</p>							
1	Envía al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> Aviso de Salida de Material en original y dos copias - con las especificaciones necesarias del material que va a salir.	1						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</p>							
2	Recibe del <u>GERENTE DE MATERIALES</u> el Aviso de Salida de Material en original y dos copias.	2						
3	Revisa las especificaciones del material que va a salir del <u>ALMACEN DE REFACCIONES</u> .							
4	Turna el Aviso de Salida de Material en original y dos copias al <u>RECEPCIONISTA</u> .	3						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCION PUESTO: RECEPCIONISTA</p>							
5	Recibe del <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> el aviso de Salida de Material en original y dos copias con las especificaciones del material que va a salir del <u>ALMACEN DE REFACCIONES</u> .	4						
6	Revisa los datos del documento.							
7	Guarda en un lugar de su escritorio de trabajo - el Aviso de Salida de Material en original y dos copias.	5						
8	Espera a que llegue el transporte encargado de - llevar el material a su destino.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
9	Cuando llega el transporte encargado de llevar el material a su destino, toma de su escritorio el Aviso de Salida de Material en original y dos copias. PUESTO: <u>CHOFER</u>	6	○	⇨	□	D	▽	◇
10	Entrega al <u>RECEPCIONISTA</u> la Guía de Embarque en original y una copia. AREA: GERENTE DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>	7	○	⇨	□	D	▽	◇
11	Recibe del <u>CHOFER</u> la Guía de Embarque en original y una copia.	8	○	⇨	□	D	▽	◇
12	Busca en el Archivo de Pedidos Surtidos la "SOLICITUD DE COMPRA" que le corresponde a ese material y auxiliándose de ésta anota el código del material y el número de pedido; guarda nuevamente la "SOLICITUD DE COMPRA".	9	○	⇨	□	D	▽	◇
13	Toma una forma de "REMISION" su original y cuatro copias y procede a elaborarla auxiliándose del --	10	○	⇨	□	D	▽	◇
14	Aviso de Salida de Material y de la Guía de Embarque; anota la fecha de salida del material; marca con una cruz el concepto por el cual sale el material del almacén (Consignación, Maquila, Venta, Préstamo, Reparación o Devolución); el nombre del destinatario y su domicilio; la descripción detallada y completa del material; unidad de medida; indica el volumen cuando lo conozca y los totales de cantidad; el nombre de la línea transportista que se encarga de llevar el material a su destino; la guía número; el nombre del chofer y el número de placas del vehículo.		○	⇨	□	D	▽	◇
15	Entrega al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> la "REMISION" en original y cuatro copias; el Aviso de Salida de Material en original y dos copias y la guía de Embarque en original y una copia. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u>	12	○	⇨	□	D	▽	◇
16	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> la "REMISION" en original y cuatro copias; el Aviso de Salida de Material en original y dos copias y la Guía de Embarque en original y una copia.	13	○	⇨	□	D	▽	◇
17	Revisa que los datos de la "REMISION" sean los especificados por el Aviso de Salida de Material.		○	⇨	□	D	▽	◇

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇄	□	D	▽	◇
18	Archiva original del Aviso de Salida de Material- en <u>Archivo de Avisos de Salida de Material.</u>	14						
19	Firma la "REMISION".							
20	Toma un "VALE DE CONSUMO" en original y una copia y anota en éste los datos de la "REMISION" para dar de baja el material que sale del almacén.	15						
21	Saca fotocopia de la "REMISION" y se la anexa al "VALE DE CONSUMO" (éste sigue su procedimiento; - ver procedimiento de "VALES DE CONSUMO").	16						
22	Entrega la "REMISION" en original y cuatro copias junto con dos copias del Aviso de Salida de Material y la Guía de Embarque en original y copia al <u>RECEPCIONISTA.</u>	17						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
23	Recibe del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES la "REMISION" en original y cuatro copias, junto con -- dos copias del Aviso de Salida de Material y la Guía de Embarque en original y una copia.	18						
24	Firma la "REMISION" y sella la Guía de Embarque - con sello de -Material Recibido-.							
25	Entrega la "REMISION" en original y cuatro copias, junto con las dos copias del Aviso de Salida de Material, original de la Guía de Embarque y el material al <u>CHOFER.</u>	19						
	PUESTO: <u>CHOFER</u>							
26	Recibe del RECEPCIONISTA la "REMISION" en original y cuatro copias, junto con las dos copias del Aviso de Salida de Material, original de la Guía de Embarque y el material que va a transportar.	20						
27	Firma en la parte correspondiente a Recibió.							
28	Regresa la "REMISION" en original y cuatro copias al <u>RECEPCIONISTA</u> ; se queda con las dos copias de Aviso de Salida de Material.	21						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u>							
29	Recibe del <u>CHOFER</u> la "REMISION" en original y cua	22						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
	tro copias, desprende original y copias, Copia A- (Almacén), la anexa a la copia de la Guía de Embarque y archiva ambos documentos por número consecutivo en <u>Archivo de Remisiones</u> .							
30	Entrega al <u>JEFE DE COSTOS</u> original (Contabilidad) de "REMISION". AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u>	24						
31	Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> original (Contabilidad) de la "REMISION".	25						
32	Revisa los datos que especifica el documento.							
33	Anota el costo unitario y valor total de cada material, y los totales.							
34	Envía original (Contabilidad) al DEPARTAMENTO DE-INFORMATICA. AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: <u>PERFORISTA</u>	26						
35	Recibe del <u>JEFE DE COSTOS</u> original de la "REMISION".	27						
36	Procesa la información; pone sello de -Perforado-							
37	Envía original (Contabilidad) al <u>JEFE DE COSTOS</u> . AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD SECCION: COSTOS PUESTO: <u>JEFE DE COSTOS</u>	28						
38	Recibe del <u>PERFORISTA</u> original (Contabilidad), de la "REMISION".	29						
39	Revisa que tenga el sello de -Perforado-.							
40	Si no es correcto, pasa a la actividad No. 26; -- por el contrario continúa.	30						
41	Archiva el documento por orden consecutivo y mes- en <u>Archivo de Remisiones</u> .	31						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION-DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
42	<p>Copia B (Transportista) copia C (Destinatario) y copia D (Vigilancia) se las entrega al <u>CHOFER</u>.</p> <p>PUESTO: <u>CHOFER</u></p>	32						
43	<p>Recibe del <u>RECEPCIONISTA</u> copia B (Transportista), copia C (Destinatario) y copia D (Vigilancia).</p>	33						
44	<p>Se traslada a la entrada de la empresa.</p>							
45	<p>Entrega copia D (Vigilancia), al <u>OFICIAL DE VIGILANCIA</u>.</p> <p>PUESTO: <u>OFICIAL DE VIGILANCIA</u></p>	34						
46	<p>Recibe del <u>CHOFER</u> copia D (Vigilancia) de la "<u>REMISION</u>".</p>	35						
47	<p>Revisa los datos del documento, inspecciona el material a transportar.</p>							
48	<p>Firma en la parte correspondiente a Vo. Bo.</p>							
47	<p>Archiva copia D (Vigilancia) de la "<u>REMISION</u>" por orden consecutivo en <u>Archivo de Vigilancia</u>.</p>	36						

EXAMEN DEL METODO
"REMISION"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE UTILIZA PARA ENVIAR CUALQUIER MATERIAL DE LA PLANTA A LAS -
FILIALES O A LOS PROVEEDORES.

a) ¿Por qué se hace?

Porque es necesario tener un comprobante que justifique y -
controle la salida del material del Almacén de Refacciones;
fuera de la empresa, ya sea a las filiales o a los proveedo
res.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Si, ya que es el documento que justifica la salida del ma-
terial del Almacén de Refacciones.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Proporcionar información para fines de control al Almacén -
de Refacciones y al Departamento de Contabilidad; especifi-
cando el concepto por el cual se origina el movimiento de -
la forma.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objeti-
vo?

Ninguna otra cosa, ya que el documento está diseñado de - -
acuerdo al fin que se pretendió darle.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES, EN EL DEPARTAMENTO DE COSTOS, EN-
EL DEPARAMENTO DE INFORMATICA, EN VIGILANCIA.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares en donde por su función se encuentran invo-
lucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No, debido a que la función del documento se cumple en las-

áreas antes mencionadas.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No, porque las áreas que intervienen en el procedimiento - son quienes por su función controlan el flujo del procedi-
miento.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

CUANDO HA LLEGADO AL ALMACEN DE REFACCIONES UN AVISO DE SALIDA-
DE MATERIAL QUE JUSTIFIQUE LA ELABORACION DE LA REMISION.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque es en ese momento cuando surge la necesidad de la em-
presa, las filiales o los proveedores de solicitar material
al Almacén de Refacciones.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

Vista la condición anterior, solo se lleva a cabo cuando se
presenta dicha necesidad.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

Si, porque debe haber en el Almacén de Refacciones un Aviso
de Salida de Material que justifique la Remisión.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando de orden?

No.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

RECEPCIONISTA, JEFE DE ALMACEN, JEFE DE COSTOS, PERFORISTA,
OFICIAL DE VIGILANCIA.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la información contenida en la Remisión es de inte-
rés para el desarrollo de su función.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere capacidad para comprender y seguir instrucciones -
sencillas, adoptar decisiones sencillas; así como la reali-

zación de fáciles operaciones matemáticas y el cuidado razonable en la formulación y secuencia de las actividades; - además capacidad para analizar la información que se presenta.

c) ¿Tiene la capacidad adecuada?

Si.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo.

Sin embargo, se ha pensado que para un mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE REMISION.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre con los requisitos para los que fué creada.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

Si, ya que las operaciones del procedimiento siguen un orden lógico.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

De ninguna forma.

Pero se recomienda que sea el Mensajero el que destine la documentación fuera del Almacén de Refacciones, asegurando con esto la permanencia del personal clave dentro del almacén.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "RELACION DE CRITICOS DIARIOS"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Informar al Departamento de Compras los materiales críticos y las existencias mínimas del material.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION <input type="radio"/>	12
TRANSPORTE <input type="checkbox"/>	5
INSPECCION <input type="checkbox"/>	3
DEMORA <input type="checkbox"/>	5
ARCHIVO <input type="checkbox"/>	2
DECISION <input type="checkbox"/>	1
	<u>28</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista pide la Relación de Críticos Diarios al Despachador.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista archiva la relación de Críticos Diarios y transcurrido un mes la destruye.

DIAGRAMA No. XV

HOJA 1 DE 3

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>							
1	Al medio día se dirige con el <u>DESPACHADOR</u>	1						
2	Le pide la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS".							
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u></p>							
3	Toma del escritorio de su área de trabajo el original del Documento Proforma de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" que realizó del inventario físico hecho por la mañana y que contiene las existencias actuales de los materiales críticos y máximos y mínimos y la entrega al <u>Kardista</u> .	2						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>KARDISTA</u></p>							
4	Recibe del despachador el original de Documento-Proforma de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" -- que realizó del inventario físico, hecho por la mañana y que contiene las existencias actuales de los materiales críticos.	3						
5	Se dirige a su área de trabajo.	4						
6	Toma una forma de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" en original.	5						
7	Basándose en las especificaciones del Documento-Proforma procede a elaborar la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" en original.							

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
8	<p>Anota la fecha de elaboración del documento y el nombre de la persona que lo elabora; sólo en la columna correspondiente a Llenos anota la existencia de Gasolina; en las columnas Llenos, Planta, Vacíos y Pedido, anota las existencias de Acetileno, Oxígeno y Nitrógeno; indica las existencias de Nitrógeno Líquido, Gas Butano y Agua Electropura sólo en la columna correspondiente a Llenos.</p> <p>De acuerdo a la descripción del concepto Varios, anota en la columna correspondiente a Existencia Actual, las existencias de Papel Engomado, Cinta Scotch, Guantes Hilo y Guantes Lona.</p> <p>Inmediatamente después del último concepto de Varios, anota los nombres de los materiales máximos y mínimos y en la columna correspondiente a Existencia Actual, anota las cantidades de los materiales máximos y mínimos.</p>							
9	Deja los documentos sobre su escritorio.	7						
10	Busca en el <u>Archivo de Pedidos Pendientes</u> , todos los pedidos de máximos y mínimos que han vencido su fecha de entrega y no se han recibido, y a los que él mismo les da seguimiento.	8						
11	Toma de su escritorio la "RELACION DE CRITICOS -- DIARIOS" en original.	9						
12	Anota en la columna correspondiente a Saldo en -- Compras la cantidad que está por surtir de los materiales máximos y mínimos; anota el número de pedido y la fecha (de colocación del pedido), en -- las columnas correspondientes, auxiliándose del -- <u>Archivo de Pedidos Pendientes</u> (Ver procedimiento de "SOLICITUD DE COMPRA").							
13	Toma el original del Documento Proforma de su escritorio.	10						
14	Auxiliándose de éste y del <u>Archivo de Pedidos Pendientes</u> , anota en la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" en original, en las columnas correspondientes a Descripción, Dimensión, Existencia Actual, Saldo en Compras y Número de Pedido, las cantidades de tornillería de los pedidos de máximos y mínimos que se ha vencido la fecha de entrega y no se han recibido.							
15	Revisa la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" ya elaborada con el Documento Proforma y con el <u>Archivo de Pedidos Pendientes</u> .							
16	Si está incorrecta regresa a la actividad No. 7; por el contrario continúa.	11						
17	Entrega el original del Documento Proforma y la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" en original al -- <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> ".	12						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</p>							
18	Recibe del KARDISTA el original del Documento Proforma y la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" en original.	13						
19	Revisa las especificaciones de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS".							
20	Destruye original del Documento Proforma.	14						
21	Saca fotocopia de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS".	15						
22	Entrega fotocopia y original de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" al KARDISTA.	16						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: KARDISTA</p>							
23	Recibe del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES fotocopia y original de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS".	17						
24	Archiva original de acuerdo a la fecha en <u>Archivo Consecutivo de Relación de Críticos Diarios.</u>	18						
25	Envía fotocopia de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS" al JEFE DE COMPRAS.	19						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COMPRAS PUESTO: JEFE DE COMPRAS</p>							
26	Recibe del KARDISTA fotocopia de la "RELACION DE CRITICOS DIARIOS".	20						
27	Revisa los niveles mínimos de existencias para activar los pedidos.							
28	Archiva durante un mes en <u>Archivo de Críticos.</u> - transcurrido éste, destruye el documento.	21						

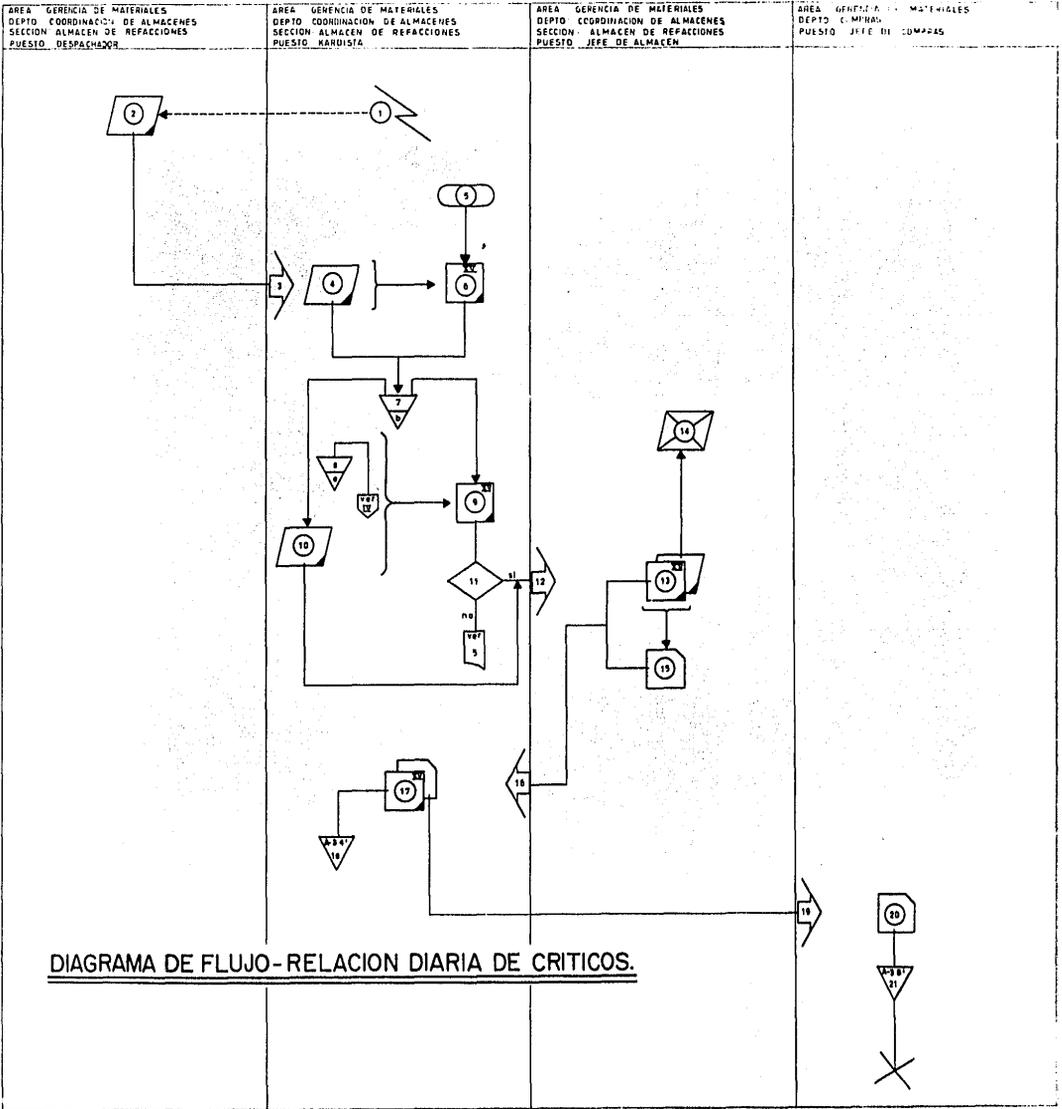


DIAGRAMA DE FLUJO-RELACION DIARIA DE CRITICOS.

EXAMEN DEL METODO
"RELACION DE CRITICOS DIARIOS"

I.- ¿QUE SE HACE?

SIRVE PARA INFORMAR LAS EXISTENCIAS DE LOS MATERIALES CRITICOS, MAXIMOS Y MINIMOS QUE SE TIENEN EN EL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace?

Porque sirve de base, para control de los materiales críticos, máximos y mínimos que en un momento dado pueden impedir el funcionamiento normal de la planta.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Si.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Controlar y proporcionar información al Departamento de Compras acerca de los materiales críticos, máximos y mínimos.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?

Establecer una forma impresa con original y una copia que abarque los conceptos que marca la Relación de Críticos Diarios.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES Y EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Son los lugares, en donde por su función, se encuentran involucrados los pasos del procedimiento.

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lado?

No.

c) ¿Podría combinarse con otro elemento?

No.

c) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

TODOS LOS DIAS SE REALIZA UN INVENTARIO FISICO QUE SE PLASMA EN EL DOCUMENTO.

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Porque ya se tiene una hora específica para elaborar el documento.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No, puesto que las existencias, de los Materiales Críticos, Mínimos y Máximos deben controlarse diariamente.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

Si, ya que primero se realiza un inventario físico para posteriormente plasmarlo en la Relación de Críticos Diarios y enviarla al Departamento de Compras para que agilice los pedidos.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

No.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

DESPACHADOR, KARDISTA, JEFE DE ALMACEN Y JEFE DE COMPRAS.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque la información contenida en la Relación de Críticos Diarios es de interés para el desarrollo de su función.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Requiere capacidad para efectuar operaciones matemáticas sencillas; tomar decisiones sencillas, así como el cuidado razonable en la formulación y secuencia de las actividades.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Si.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Se considera que el personal que interviene en el procedimiento es el adecuado para llevar a cabo las distintas actividades del mismo.

Sin embargo, se ha pensado que para un mejor servicio por parte del almacén, se deberá implementar el puesto de Mensajero.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO. RELACION DE CRITICOS DIARIOS.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque cubre los requisitos para los que fué creado.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Establecer un formato impreso con original y una copia que abarque los conceptos que marca la Relación de Críticos Diarios.

Que sea el Mensajero el que destine la documentación fuera del almacén, asegurando la permanencia del personal clave dentro del mismo.

Actualizar el registro de existencias, tendiente a la implantación de un Sistema Computarizado para evitar pérdidas de tiempo por parte del Kardista al preguntarle al Despachador las cantidades de material que se requiere para la elaboración de este formato.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "INVENTARIO FISICO ANUAL"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Comparar las existencias reales con las registradas en los libros; conocer y valorar la existencia real de material en el Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS		
ACTIVIDAD		TOTAL
OPERACION	○	23
TRANSPORTE	⇒	8
INSPECCION	□	2
DEMORA	◇	0
ARCHIVO	▽	2
DECISION	◇	1
		36

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Los Jefes de cada Area envían al Coordinador de Almacenes la lista del personal disponible para realizar el Inventario Físico Anual.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Jefe de Costos deposita las Tarjetas para Inventario Físico en su escritorio para después revisar la valuación del material.

DIAGRAMA No. XVI

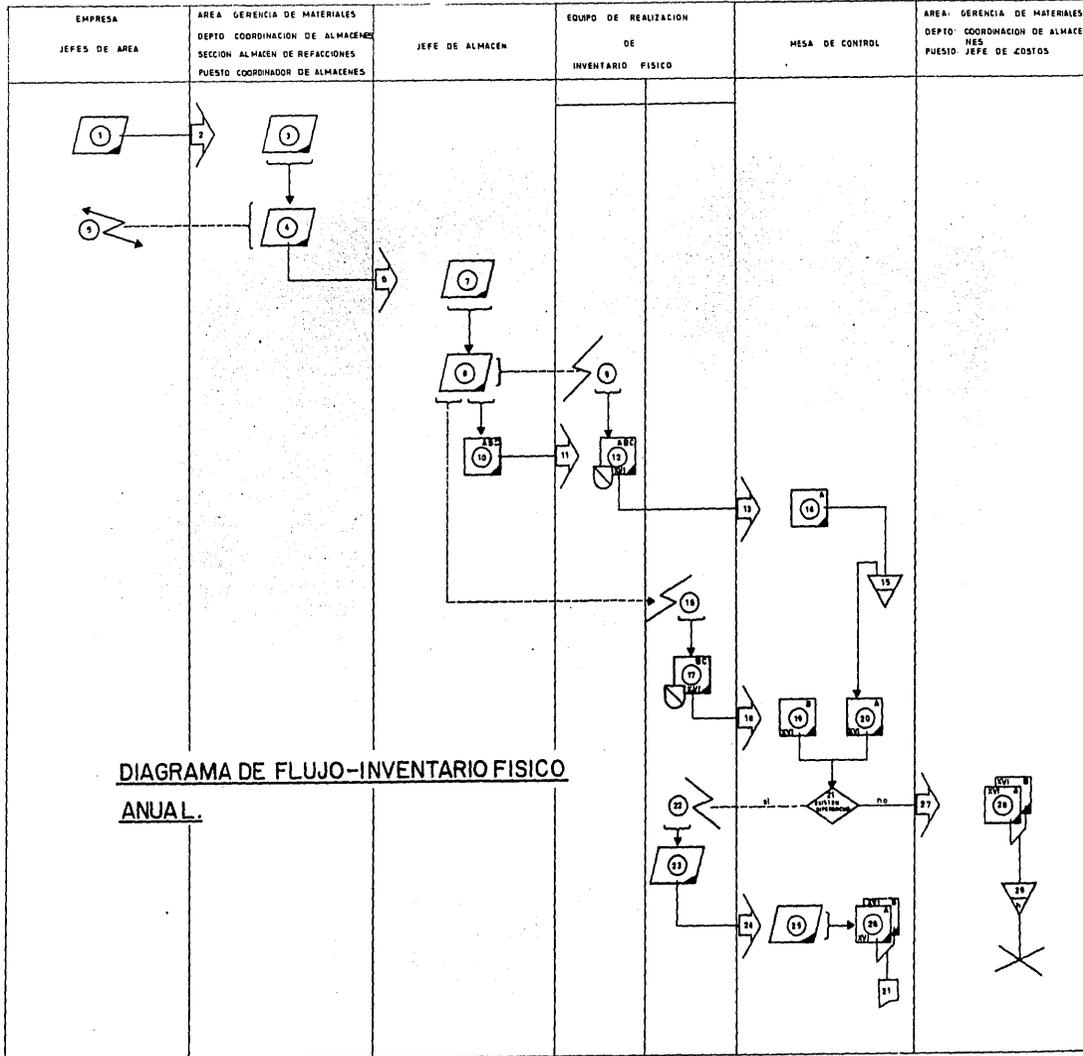
HOJA 1 DE 4

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇒	□	◇	▽	◇
	EMPRESA: CUALQUIER AREA JEFES DE AFEA.							
1	El JEFE DE CADA AREA, elabora la lista del personal que tiene disponible para la realización del "INVENTARIO FISICO ANUAL" en los Almacenes de la Empresa.	1	●					
2	Entregan las listas del personal disponible al -- <u>COORDINADOR DE ALMACENES.</u>	2		●				
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES PUESTO: COORDINADOR DE ALMACENES.							
3	Recibe las listas del personal disponible en la em presa.	3		●				
4	En base a las listas del personal disponible inte gra 4 grupos de personas formadas por miembros de toda la empresa destinados a cada uno de los alma cenes de la misma.	4		●				
5	Informa a los <u>JEFE DE CADA AREA</u> el personal desti nado a cada almacén a que se presenten al día si guiente.			●				
6	Envía al <u>JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</u> la lista del personal de la empresa que ha sido destinado a su almacén en especial.	6		●				
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES							
7	Recibe la lista del personal de la empresa que rea lizará el "INVENTARIO FISICO ANUAL".	7		●				
8	Integra en base a éste, la lista que contiene los <u>EQUIPOS DE REALIZACION DE INVENTARIO FISICO</u> forma dos por 3 personas mínimo cada equipo.	8		●				
9	Al día siguiente a la llegada del personal asigna do, conforma los <u>EQUIPOS DE REALIZACION DE INVENTA RIO FISICO</u> y les comunica cuáles serán los pasi llos en donde efectuará el inventario.	9		●				
10	Toma las "TARJETAS PARA INVENTARIO FISICO".	10		●				

NO.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
11	<p>Proporciona a cada EQUIPO 1 DE REALIZACION DE INVENTARIO FISICO suficientes "TARJETAS PARA INVENTARIO FISICO".</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: EQUIPO 1 DE REALIZACION DE INVENTARIO FISICO.</p>	12						
12	<p>Reciben del JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES las "TARJETAS PARA INVENTARIO FISICO".</p>	12						
13	<p>Según el pasillo que se les haya asignado, comienzan el inventario anotando a la 1a. y 2a. parte de la forma (PRIMER CONTEO) y (SEGUNDO CONTEO) marcadas con las letras (A) y (B) respectivamente; el número de código del material y su descripción auxiliados por la "TARJETA DE IDENTIFICACION" en el material.</p>							
14	<p>Registran exclusivamente en la 1a. parte (PRIMER CONTEO) marcado con la letra (A) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO" las cantidades resultantes del primer recuento del material, así como las observaciones o anotaciones de que se hayan percatado.</p>							
15	<p>Amarran la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO" al material inventariado.</p>							
16	<p>Se desprende la 1a. parte (PRIMER CONTEO) (A) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO" y la llevan a una MESA DE CONTROL integrada por el personal de Contabilidad y de Almacenes.</p> <p>AREA: GERANCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MESA DE CONTROL</p>	13						
17	<p>Recibe de cada EQUIPO 1 DE REALIZACION DE INVENTARIO FISICO la 1a. parte (PRIMER CONTEO) marcado con la letra (A) de las "TARJETAS DE INVENTARIO FISICO". Revisa que el número de folio sea consecutivo y que no haga falta ninguna "TARJETA".</p>	14						
18	<p>Deposita las "TARJETAS PARA INVENTARIO FISICO" sobre la MESA DE CONTROL.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</p>	15						
19	<p>Señala la nueva distribución de los pasillos a cada EQUIPO para la realización del segundo recuento.</p>	16						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: EQUIPO 2 DE REALIZACION DE INVENTARIO FISICO.</p>							
20	Identifican el área o pasillo que les corresponda y realizan el segundo recuento del material.	17						
21	Anotan las cantidades resultantes del recuento en la 2a. parte (SEGUNDO CONTEO) marcado con la letra (B) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO".							
22	Desprenden la 1a. parte (SEGUNDO CONTEO) marcado con la letra (B) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO" y la entrega a la MESA DE CONTROL, permaneciendo la 3a. parte (TALON DE IDENTIFICACION) - marcada con la letra (C) de esta "TARJETA" para reconocer el material que en su caso requiera un tercer conteo.	18						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MESA DE CONTROL.</p>							
23	Reciben la 2a. parte (SEGUNDO CONTEO) marcado con la letra (B) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO" debidamente formulada por el EQUIPO 2 REALIZACION DE INVENTARIO FISICO. Revisan que el número de folio sea consecutivo y que no haga falta ninguna "TARJETA".	19						
24	Toman de la Mesa de Control la 1a. parte (PRIMER-CONTEO) marcado con la letra (A) de las "TARJETAS PARA INVENTARIO FISICO".	20						
25	Comparan las cantidades anotadas en una y otra de las partes de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO"							
26	¿Existen diferencias?							
27	Sí existen diferencias, ordena el EQUIPO 2 DE REALIZACION DE INVENTARIO que sea contado nuevamente el material.	21						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: EQUIPO 2 DE REALIZACION DE INVENTARIO.</p>							
28	Ejecuta un tercer recuento del material anotado - en una hoja el resultado de dicho conteo.	23						
29	Entregan el resultado a la MESA DE CONTROL.	24						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇌	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MESA DE CONTROL</p>							
30	Reciben la hoja en la que están contenidos los resultados del tercer recuento del material.	25						
31	En base a esta hoja se corrigen las partes (A) y (B) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO".	26						
32	Envían al DEPARTAMENTO DE OCNTABILIDAD las partes (A) y (B) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO" cuando ya no existen diferencias.	27						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD PUESTO: JEFE DE COSTOS</p>							
33	Recibe las "TARJETAS DE INVENTARIO FISICO" debidamente revisadas y corregidas.	28						
34	Procede a evaluar el inventario realizando las -- operaciones aritméticas, anotando los resultados en la 1a. parte (PRIMER CONTEO) marcado con la letra (A) de la "TARJETA PARA INVENTARIO FISICO".							
34	Deposita las "TARJETAS PARA INVENTARIO FISICO" en escritorio para después revisar la valuación que realizó.	29						



EXAMEN DEL METODO
"INVENTARIO FISICO ANUAL"

I.- ¿QUE SE HACE?

SE EFECTUA UN INVENTARIO FISICO DE LAS EXISTENCIAS EN EL ALMACEN POR MEDIO DE UN SISTEMA DE DOBLE CONTEO.

- a) ¿Por qué se hace?
Permite conocer las existencias reales en el almacén en el que se realiza.
- b) ¿Es necesario hacerlo?
Si. Como medida de control.
- c) ¿Cuál es su finalidad?
Comparar las existencias reales con los registros en Libros, conocer la existencia real del material, permite a contabilidad valuar la existencia del almacén.
- d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetivo?
Realizarlo de acuerdo al Programa de Inventario Rotativo y valuar las existencias en el almacén.

II.- ¿DONDE SE HACE?

ALMACEN DE REFACCIONES Y DEPTO. DE CONTABILIDAD.

- a) ¿Por qué se hace ahí?
Es ahí donde se encuentra almacenado el material y donde se valúa el mismo.
- b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lugar?
No.
- c) ¿Podría combinarse con otro elemento?
No.

d) ¿Dónde podría hacerse mejor?

En ningún lado.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

ANUALMENTE

a) ¿Por qué se hace en ese momento?

Permite conocer la existencia real de todo el Almacén por lo menos una vez al año y compararlo con los registros de contabilidad.

Evita pérdidas de tiempo si se realizara más veces al año.

b) ¿Sería mejor realizarlo en otro momento?

No.

c) ¿El orden de las acciones es el apropiado?

No. Se recomienda que las tarjetas para inventario físico sean colocadas al material de acuerdo a su código y descripción el día anterior a la realización del inventario.

d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?

Si. Se ahorraría mucho tiempo en la realización del inventario.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

SE REALIZA POR MEDIO DE LOS EQUIPOS DE REALIZACION DE INVENTARIO FISICO INTEGRADOS POR PERSONAL DE TODA LA EMPRESA; JEFE DE COSTOS, JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué esas personas?

Porque se integran equipos para efectuar dicho inventario del personal disponible de todas las Areas de la Empresa y porque la función de los Jefes de Sección o Departamento se ven involucradas.

b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?

Capacidad y experiencia en la realización de inventarios, manejo de operaciones aritméticas, así como del manejo de la Tarjeta de Inventario.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?

Si.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

Nadie.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO FISICO ANUAL.

a) ¿Por qué se hace así?

Permite comparar los datos obtenidos en el primer recuento y determinar faltantes en el almacén y además permite objetividad dado que quien realiza el inventario es ajeno al almacén.

b) ¿Es preciso hacerlo así?

No.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Por medio de la etiquetación anticipada del material de acuerdo a su código y descripción del mismo.

Establecer un sistema de Valuación por Computadora para la obtención rápida y segura de ésta.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "INVENTARIO ROTATIVO"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Identificar faltantes de material en el Almacén de Refacciones, así como su estado de deterioro para ordenar su compra.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	7
TRANSPORTE	1
INSPECCION	1
DEMORA	0
ARCHIVO	2
DECISION	2
	<u>13</u>

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: El Jefe de Almacén de Refacciones elabora el programa de Inventario Rotativo para el material de Máximos y Mínimos.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Kardista archiva la Lista de Materiales en el Cajón de su escritorio.

DIAGRAMA No. XVII

HOJA 1 DE 2

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES</p>							
1	Elabora el Programa de Inventario Rotativo para el material catalogado en la Lista de Máximos y Mínimos, en el cual están divididos los grupos de materiales que se van a inventariar de acuerdo a los días laborables en el mes.	1						
2	Saca una copia fotostática de la Lista de Máximos y Mínimos que contiene el Programa de Inventario Rotativo.	2						
3	Guarda el original en un folder denominado <u>Lista de Máximos y Mínimos</u> .	3						
4	Entrega la copia fotostática de la Lista de Máximos y Mínimos que contiene el Programa de Inventario Rotativo, al <u>KARDISTA</u> .	4						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: KARDISTA</p>							
5	Recibe la copia fotostática antes mencionada del <u>Jefe de Almacén de Refacciones</u> .	5						
6	En base al Programa de Inventario Rotativo, lleva el control de las existencias diariamente del material catalogado en la Lista de Máximos y Mínimos en el almacén, registrando en la denominada " <u>LISTA DE MATERIALES</u> " la fecha del día en que se elabora, el nombre de la persona que lo formula, así como el punto de reorden, la descripción del material y su número de código que obtiene de la misma Lista de Máximos y Mínimos y además anota la existencia física que determina el recuento físico del material programado.	6						
7	Compara la columna donde anotó la existencia física con aquella donde registró el Punto de Reorden e identifica si la existencia es igual o inferior al Punto de Reorden.	7						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
8	En caso de que se cumpla la condición anterior.							
9	Busca en la lista de Máximos y Mínimos la fuente de donde se obtiene el material ya sea por compra T.A.C. marcada con un plumón o Compra Local sin marca.							
10	Con los datos anteriores anota en un Documento -- Proforma un borrador de la "SOLICITUD DE COMPRA" o "REQUISICION DE COMPRA" según sea el caso con los siguientes datos: descripción del material, número de código, cantidad a pedir y tipo de compra local o T.A.C.	8						
11	¿Qué tipo de Compra requiere? T.A.C. Ver procedimiento de "REQUISICION DE COMPRA". LOCAL: Ver procedimiento de "SOLICITUD DE COMPRA POR MAXIMOS Y MINIMOS."	9						
12	Archiva la "LISTA DE MATERIALES" junto con las anteriores formuladas y las deposita en el <u>Cajón de su Escritorio.</u>	10						

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: JEFE DE ALMACEN

AREA: GERENCIA DE MATERIALES
DEPTO: COORDINACION DE ALMACENES
SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES
PUESTO: KARDISTA O DESPACHADOR

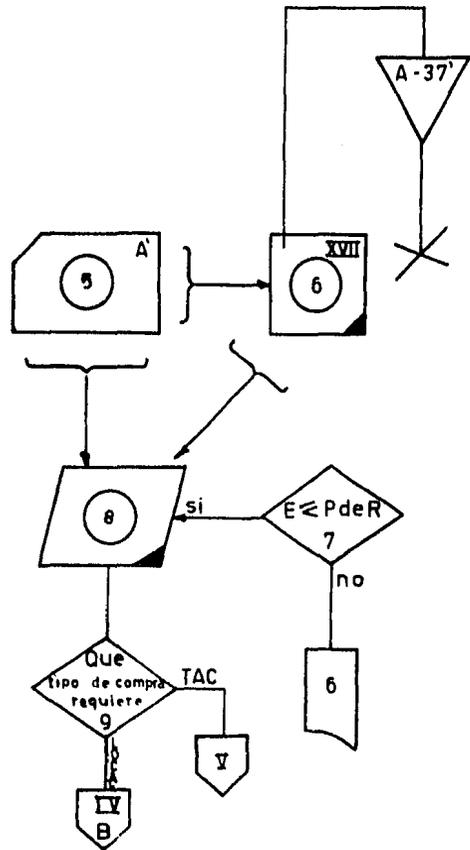
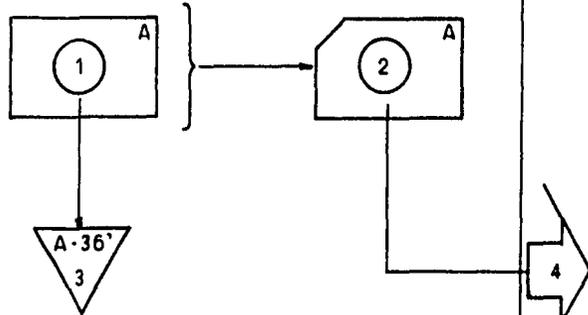


DIAGRAMA DE FLUJO
INVENTARIO ROTATIVO

EXAMEN DEL METODO
"INVENTARIO ROTATIVO"

I.- ¿QUE HACE?

SE LLEVA EL CONTROL DE LAS EXISTENCIAS DEL MATERIAL CONSIGNADO-
EN EL ALMACEN DE REFACCIONES POR MEDIO DEL PROGRAMA DE INVENTA-
RIO ROTATIVO CON LA LISTA DE MATERIALES.

a) ¿Por qué se hace?

Para llevar el control de las existencias del material.

b) ¿Es necesario hacerlo?

Sí. Dado que permite conocer cuando se debe generar un nue-
vo pedido del material.

c) ¿Cuál es su finalidad?

Identificar faltantes de material en el Almacén de Refaccion
es, así como su estado de deterioro, para ordenar su com-
pra.

d) ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo objetiv
o?

- Actualizar el Sistema de Registro de Existencias, de las
Tarjetas de Kardex.

- Diseñar una forma especial de Registro. (Tarjeta Viajera)

- Llevar el control de las existencias por medio de un sis-
tema de registro por computadora.

II.- ¿DONDE SE HACE?

EN EL ALMACEN DE REFACCIONES.

a) ¿Por qué se hace ahí?

Porque es ahí donde se encuentra almacenado el material?

b) ¿Se conseguirían ventajas haciéndolo en otro lugar?

Sí. Por medio de computadora en el Departamento de informatic
a.

- c) ¿Podría combinarse con otro elemento?
Sí. Con el Departamento de Informática.
- d) ¿Dónde podría hacerse mejor?
En el Departamento de Informática.

III.- ¿CUANDO SE HACE?

TODOS LOS DIAS, DE ACUERDO AL PROGRAMA DE INVENTARIO ROTATIVO DE LA LISTA DE MAXIMOS Y MINIMOS.

- a) ¿Por qué se hace en ese momento?
Está de acuerdo al Programa de Inventario Rotativo de la -
Lista de Máximos y Mínimos, y es cuando lo marca en este -
documento.
- b) ¿Será mejor realizarlo en otro momento?
No. Debido a que podría haber retrasos en cuanto al con- -
trol adecuado de las existencias.
- c) ¿El orden de las acciones es el adecuado?
Sí. Permite un adecuado control de las existencias porque -
proporciona información del material que requiere solicitar
a compra.
- d) ¿Se conseguirían ventajas cambiando el orden?
No. Ya que el procedimiento lleva una secuencia lógica de -
realización.

IV.- ¿QUIENES LO HACEN?

EL DESPACHADOR O EL KARDISTA.

- a) ¿Por qué esas personas?
Son las personas que por su función se encuentran involu- -
cradas en el control de existencias.
- b) ¿Qué capacidad requiere el trabajo?
Conocimiento de la ubicación física del material dentro del
almacen de acuerdo a su código, se requiere efectuar opera-

ciones aritméticas, así como el cuidado razonable en la formulación y secuencia de las actividades.

c) ¿Tienen la capacidad adecuada?
Sí.

d) ¿Quién podría hacerlo mejor?

- Sí permanece el actual sistema: nadie.
- Si se lleva de acuerdo a Tarjetas de Kardex: El Kardista-exclusivamente.
- Si por medio de un sistema computarizado: El Depto. de --
Informática.

V.- ¿COMO SE HACE?

VER PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO ROTATIVO O LISTA DE MATERIALES.

a) ¿Por qué se hace así?

Porque no se cuenta con un sistema actualizado de Kardex o un Sistema de Registro de Existencias por computadora.

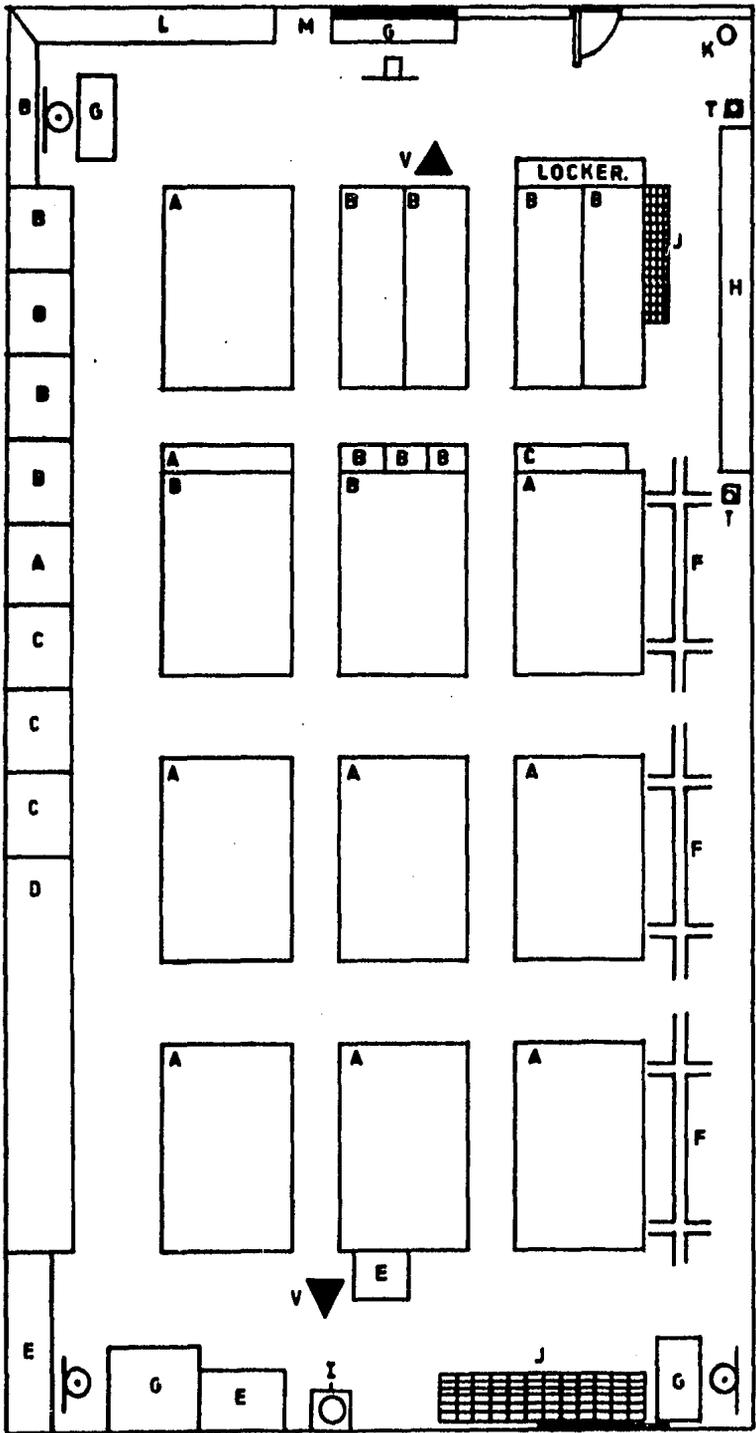
b) ¿Es preciso hacerlo así?

Dado lo anterior: sí.

c) ¿Cómo podría hacerlo mejor?

Por medio de un sistema Actualizado de Kardex, o un Sistema de Registro por computadora que es el procedimiento más --
efectivo.

IV.4.4. AREA DE TRABAJO ACTUAL



EXAMEN DEL AREA DE TRABAJO

1.- MEDIO AMBIENTE

a) Area Física:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Limpia | <input checked="" type="checkbox"/> Sucia |
| <input type="checkbox"/> Ordenada | <input checked="" type="checkbox"/> Desordenada |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ruidos Corrientes | <input type="checkbox"/> Ruidos Soportables |
| <input type="checkbox"/> Ruidos Molestos | <input type="checkbox"/> Ruidos insoportables |
| <input checked="" type="checkbox"/> Adecuada Superficie y Cubicación | <input type="checkbox"/> Inadecuada Superficie y Cubicación. |

b) Clima:

- | | | |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Humedo | <input type="checkbox"/> Reseco | <input type="checkbox"/> Caluroso |
| <input type="checkbox"/> Frío | <input checked="" type="checkbox"/> Extremoso | |

c) Iluminación:

- | | | |
|-----------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Natural | <input type="checkbox"/> Artificial | <input checked="" type="checkbox"/> Mixta |
| <input type="checkbox"/> Adecuada | <input checked="" type="checkbox"/> Inadecuada | |

d) Ventilación:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aire Viciado | <input checked="" type="checkbox"/> Corrientes Molestas de Aire | <input checked="" type="checkbox"/> Olores desagradables |
| <input type="checkbox"/> Adecuada Ventilación. | | <input checked="" type="checkbox"/> Inadecuada Ventilación |

e) Mobiliario y Equipo:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Buen Estado | <input checked="" type="checkbox"/> Estado Regular |
| <input type="checkbox"/> Mal Estado | <input type="checkbox"/> Otro |

Especifique. No se cuenta con el Mobiliario necesario en el Almacén.

b) Riesgos en las Instalaciones.

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Temblores | <input checked="" type="checkbox"/> Incendios | <input checked="" type="checkbox"/> Techos |
| <input checked="" type="checkbox"/> Puertas y Salidas | <input type="checkbox"/> Paredes | <input type="checkbox"/> Barandales |
| <input type="checkbox"/> Suelos | <input checked="" type="checkbox"/> Pasillos | <input type="checkbox"/> Otro: <u>Coladeras</u> |
| <input type="checkbox"/> Elevadores. | | <u>y la ventanilla</u> |
| | | <u>de Despacho.</u> |

c) ¿Qué debe hacerse para evitar los Riesgos de Trabajo?

Concientizar al personal del cuidado que debe tener al manejar los materiales y del respeto que debe tener de las medidas de seguridad en la planta.

Capacitar al personal en el manejo de los extinguidores en caso de incendio para que en caso necesario el personal los utilice.

Almacenar y resguardar los materiales de fácil combustión en un lugar adecuado y protegido.

Dar mantenimiento y resguardar los materiales de fácil combustión en un lugar adecuado y protegido.

Dar mantenimiento a los techos del almacén para evitar las goteras en el área de trabajo.

La puerta de salida del almacén se encuentra sí como la ventanilla de despacho en el paso de los montacargas, - representando un peligro para el personal del almacén y para quienes solicitan material. Para evitarlo, se recomienda dar un espacio hacia adentro tanto a la puerta de salida como a la ventanilla de despacho, protegiendo al personal del paso de los montacargas.

3.- SERVICIOS MÚLTIPLES DE LA ORGANIZACION.

a) Servicios.

- | | | |
|-----------------------------|----------------|--------------|
| (X) Abastecimiento de agua. | (X) Vestidores | (X) Retretes |
| (X) Equipo de protección. | (X) Duchas | (X) Comedor |
| (X) Instalaciones Médicas | | () Otro |

b) ¿Qué se necesita para obtener mayor eficiencia en los Servicios Múltiples de la Organización?

Prestar mayor atención en la limpieza, higiene y cuidado en la elaboración de los alimentos.

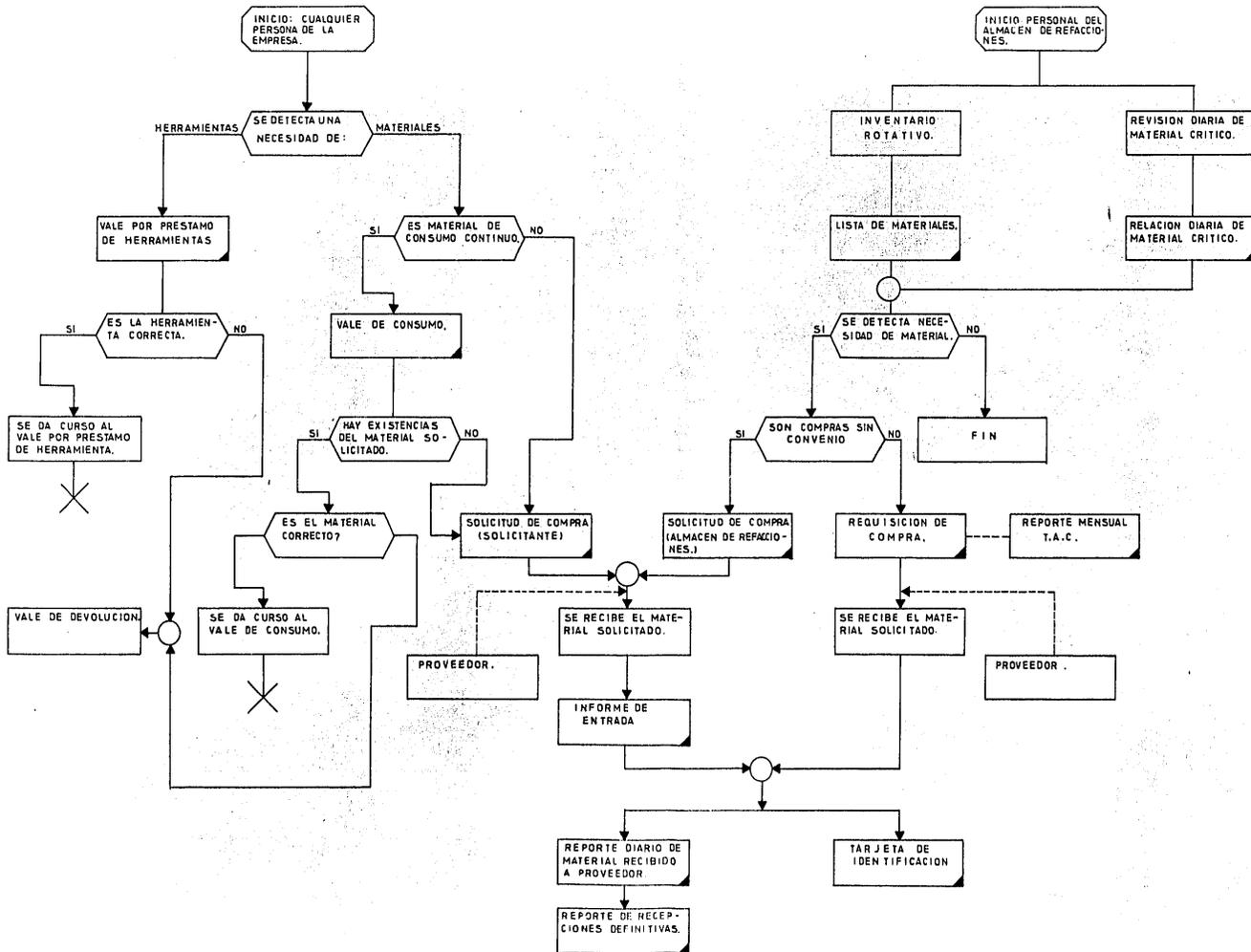
Debe tenerse mayor cuidado en el aseo del Comedor y de los utensilios de cocina.

Es recomendable que se decore el comedor de una manera más agradable para el personal; aumentar la variedad de los alimentos; y proporcionar servicio nocturno.

Aumentar el personal de limpieza, para que se encargue de mantener en condiciones higiénicas los sanitarios.

Mantener el número de duchas proporcionalmente al número de trabajadores. (1 con Agua caliente y fría por cada 10 trabajadores del mismo turno).

SISTEMA DEL ALMACEN DE REFACCIONES.



C A P I T U L O · V

EVALUACION DEL AREA AUDITADA

V.I.- INTRODUCCION

GUIA DE EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TRIDIMENSIONAL

La presente guía de auditoría tiene por objeto contar con los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la auditoría.

La guía de evaluación se justifica en los tres elementos fundamentales de la auditoría administrativa tridimensional:

- Niveles
- Funciones
- Sistemas.

mismos que a su vez se encuentran clasificados en subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, las cuales son:

Elemento 1 NIVELES

Subelementos:

- 1.1 Estructura Orgánica
- 1.2 Delegación
- 1.3 Dirección-Supervisión
- 1.4 Comunicación

Elemento 2 FUNCIONES

- 2.1 La Función
- 2.2 Objetivos
- 2.3 Importancia
- 2.4 Actividades

Elemento 3 SISTEMAS**Subelementos:**

- 3.1 La Gente y su Capacidad
- 3.2 Procedimientos
- 3.3 Puntos de Control
- 3.4 Area de Trabajo

TABLA DE PUNTUACIONES

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado, los cuales integran, en su conjunto el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equitativa en un 33.33% por cada elemento. La finalidad de la Tabla de Puntuaciones es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final están establecidos de la siguiente forma:

G R A D O S :					E L E M E N T O S
V	IV	III	II	I	NIVELES:
20	15	10	5	0	a) Estructura Orgánica
20	15	10	5	0	b) Delegación
20	15	10	5	0	c) Comunicación
20	15	10	5	0	d) Dirección/Supervisión
80	60	40	20	0	T O T A L
FUNCIONES:					
20	15	10	5	0	a) La Función
20	15	10	5	0	b) Objetivos
20	15	10	5	0	c) Importancia
20	15	10	5	0	d) Actividades que presenta
80	60	40	20	0	T O T A L
SISTEMAS					
20	15	10	5	0	a) La Gente y su Capacidad
20	15	10	5	0	b) Procedimientos
20	15	10	5	0	c) Puntos de Control
20	15	10	5	0	d) Area de Trabajo
80	60	40	20	0	T O T A L

V.2.

ELEMENTO. N I V E L E S

Subelemento: Estructura Orgánica.

Se evalúa la jerarquía y relaciones relativas entre las unidades de la organización, tramo de control y número de niveles existentes según las defina un organigrama.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE ESTRUCTURA ORGANICA: Se considera - que la unidad no cuenta con la estructura orgánica definida y no hay representación gráfica de la misma.
II	5	INADECUADA ESTRUCTURA OGRANICA: Se considera - que la estructura orgánica no es la adecuada - para el buen desempeño de las actividades y el logro de los objetivos de la unidad; hay excesivo número de niveles y/o tramo de control -- largo.
III	10	ESTRUCTURA ORGANICA ELEMENTAL: Se considera - que la unidad cuenta con la estructura orgánica suficiente para el desempeño de las funciones; pero no está proyectada para satisfacer - las necesidades específicas de la empresa a futuro.
IV	15	ESTRUCTURA ORGANICA ADECUADA: Se considera que la unidad cuenta con una estructura orgánica - aceptable que permite la ubicación de los puestos que están representados; se identifica claramente la jerarquía y las relaciones entre éstas.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
V	20	ESTRUCTURA ORGANICA OPTIMA: Se considera que - la unidad cuenta con una estructura orgánica - excepcional; el número de niveles y el tramo - de control están bien distribuidos; está pro-- yectada para satisfacer las necesidades especí ficas de la empresa a futuro.

Subelemento: Delegación

Se evalúa la forma en que los dirigentes o jefes de -
área dan a sus subordinados la autoridad y responsabilidad para
que dirijan y se hagan responsables de un trabajo.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARENCIA DE DELEGACION: Se considera que hay - centralización de autoridad y responsabilidad- en pocas personas; se carece de niveles inter- medios de mando.
II	5	DEFICIENTE DELEGACION: Se considera que está - descentralizada la autoridad y responsabilidad no se tienen definidas las responsabilidades - del personal por escrito y cada quien hace lo- que quiere; no existe adecuada delegación de - autoridad pero se exigen responsabilidades se- gún puesto específico.
III	10	DELEGACION ELEMENTAL: Se considera que en la - unidad se delegan las facultades básicas en -- los distintos niveles que la integran; el per- sonal cumple con sus funciones por contar con- la autoridad necesaria y porque conoce su res-

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
		ponsabilidad elementalmente; no se respeta la línea jerárquica de autoridad.
IV	15	ADECUADA DELEGACION: Se delega la suficiente autoridad y se le exige de acuerdo a ésta que sea responsable de los trabajos que se le han encomendado; se respeta la línea jerárquica de autoridad.
V	20	OPTIMA DELEGACION: Se considera que la autoridad se delega centralizada, descentralizada, o combinada; se determina por escrito lo que se espera del subordinado y se exige su realización.

Subelemento. Dirección / Supervisión.

Se evalúa el ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas por los dirigentes o jefes, auxiliados por su capacidad de líder de la motivación del personal subordinado.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE SUPERVISION: Se considera que la <u>uni</u> dad no cuenta con la adecuada dirección y no se supervisa para nada el trabajo; el desarrollo de las tareas en equipo es desorganizado, prevalece la falta de disciplina.
II	5	INADECUADA SUPERVISION: Se considera que la Unidad cuenta con una efectividad de liderazgo irregular; los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos; la motivación hacia el personal es irregular.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
III	10	UNA ELEMENTAL SUPERVISION: Se considera que en la unidad se ejerce un liderazgo básico, el -- equipo de trabajo cumple con metas fijadas, se capacita y orienta al personal.
IV	15	ADECUADA SUPERVISION: Se considera que en la - unidad se cuenta con un tipo de supervisión -- muy efectivo, se planean, organizan y contro-- llan los resultados esperados del equipo de tra <u>ba</u> jo.
V	20	OPTIMA SUPERVISION: Se considera que la unidad cuenta con un nivel de supervisión óptimo en - el liderazgo y motivación hacia el personal ya que siempre se tienen resultados efectivos.

Subelemento: Comunicación.

Se evalúa el intercambio oportuno de hechos, ideas y - opiniones con el propósito de informar y lograr entendimiento y propiciar actitudes creativas que conduzcan a óptimos resulta- dos. Todo esto desde el punto de vista formal de la organiza- ción.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE COMUNICACION FORMAL: Se considera - que la comunicación existe de manera más bien- informal (Rumores, Recados, etc.)
II	6	DEFICIENTE COMUNICACION: Se hace uso de la co- municación verbal y poco uso de la comunica- - ción escrita; no se cuenta con el intercambio-

oportuno de los hechos e ideas que acontecen en la organización.

- | | | |
|-----|----|---|
| III | 10 | COMUNICACION ELEMENTAL: Se considera que existe una tendencia hacia la comunicación escrita pero no se cuenta con toda la información requerida para el desarrollo óptimo de las actividades del personal. |
| IV | 15 | ADECUADA COMUNICACION: Se considera que existen canales formales e informales; se hace uso de la comunicación escrita más que la verbal y se informa positivamente al personal de los hechos e ideas de la organización. |
| V | 20 | OPTIMA COMUNICACION: Se considera que la unidad cuenta con medios diarios o rutinarios de comunicación que responden veraz y oportunamente, con las necesidades de información que permite lograr los resultados esperados de ésta. |

V.3. ELEMENTO. F U N C I O N E S

Subelemento: La Función

Se evalúa la agrupación de funciones relacionadas que se colocan bajo un sólo jefe y que integran un área específica de la empresa que se está auditando; se evalúa la medida en que se duplican las funciones y; el grado en que el personal conoce su función.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARENCIA EN LA FUNCION: Se considera que la unidad no cuenta con todas las funciones nece-

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
		cesarias para su óptimo funcionamiento.
II	5	DEFICIENCIA EN LA FUNCION: Se observa duplicidad de funciones dentro del área auditada.
III	10	LA FUNCION ES ELEMENTAL: Se considera que la unidad cuenta con las funciones básicas para su buen funcionamiento; el personal que la integra no conoce perfectamente el contenido de sus tareas.
IV	15	LA FUNCION ES LA ADECUADA: Se considera que la unidad cuenta con todas las funciones necesarias para su óptimo funcionamiento; no se identifica duplicidad de funciones; el personal conoce su tarea dentro de la organización.
V	20	LA FUNCION ES OPTIMA: Se han proyectado todas las funciones de tal manera que satisfacen las necesidades de eficiencia en el área de estudio; el personal conoce perfectamente el contenido de su tarea y así la desempeña.

Subelemento: Objetivos

Se evalúa los fines que cada función pretende alcanzar mediante el óptimo desempeño de las actividades que la integran en concordancia con los fines de la organización.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE OBJETIVOS: Se considera que la función no cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que permitan conocer a donde se pretende llegar.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
II	5	OBJETIVOS DEFICIENTES: Se considera que la - unidad no tiene bien definidos sus objetivos, - se confunden los objetivos con los medios para alcanzarlos.
III	10	OBJETIVOS ELEMENTALES: Se considera que la <u>fun</u> <u>ción</u> cuenta con los objetivos básicos para -- desarrollarla de una forma necesaria; el per- sonal involucrado los desconoce.
IV	15	OBJETIVOS ADECUADOS: Se considera que la fun- <u>ción</u> cuenta con objetivos a corto y mediano - plazo y son congruentes a los objetivos de la- organización.
V	20	OBJETIVOS OPTIMOS: Se considera que la función cuenta con objetivos a corto, mediano y largo- plazo congruentes a los objetivos de la organi- <u>zación</u> . El personal identifica a estos clara- mente y trabaja para su cumplimiento.

Subelemento: Importancia Necesidad.

Se evalúa la magnitud considerable que presenta la fun-
ción dentro de la organización así como el grado en el cual se-
necesita de ella para el buen desarrollo de la organización.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE IMPORTANCIA: Se considera que la <u>Fun</u> <u>ción</u> no tiene importancia para el funcionamien- to coordinado de las demás funciones de la or- ganización; no se necesita de ella.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
II	5	POCA IMPORTANCIA: Se considera que la función es de poca reelevancia para el buen desempeño de las demás funciones de la organización.
III	10	REGULAR IMPORTANCIA: Se considera que la función se requiere para el desarrollo de otras funciones dentro de la organización.
IV	15	IMPORTANTE: Se considera que la función desempeña actividades de apoyo para el buen desarrollo de las actividades básicas de la organización.
V	20	MUY IMPORTANTE: Se considera que la función desempeña actividades básicas o sustantivas de la organización; es necesaria para el logro de los objetivos de la misma.

Subelemento: Actividades que Presenta.

Se evalúa el grado en el que las actividades contenidas en la función se adecuan a los objetivos fundamentales de la misma.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	NO SE ADECUAN A LA FUNCION: Se considera que las actividades que integran la función no son compatibles a los objetivos que esta persigue.
II	5	SON DEFICIENTES: Se considera que las actividades se adecuan básicamente a los objetivos que persigue la función.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
III	10	SON ELEMENTALES: Se considera que las actividades se adecuan básicamente a los objetivos que <u>per</u> sigue la función.
IV	15	SON ADECUADAS: Se considera que las actividades permiten cumplir adecuadamente con los objetivos de la función.
V	20	SON OPTIMAS: Se considera que las actividades permiten eficientemente el logro de los <u>objeti</u> vos de la función; fomentan la iniciativa del personal.

V.4. ELEMENTO: S I S T E M A S

Subelemento: La Gente y sus Capacidades.

GRADO	PUNTO	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE LA CAPACIDAD NECESARIA: Se considera que el personal que participa en el sistema no tiene la capacidad indispensable para su buen funcionamiento.
II	5	DEFICIENTE CAPACIDAD: Se considera que el personal involucrado en el sistema se muestra inseguro dentro de la realización de sus actividades.
III	10	ELEMENTAL CAPACIDAD: Se considera que el personal tiene la capacidad básica para el desarrollo del sistema adquirida por la experiencia.

GRADO	PUNTO	DESCRIPCION DEL GRADO
IV	15	ADECUADA CAPACIDAD: Se considera que el personal trabaja dentro del sistema con seguridad y buen conocimiento de las operaciones que se requieren para su buen funcionamiento; se capacita al personal.
V	20	OPTIMA CAPACIDAD: Se considera que dentro de la organización se capacita frecuentemente al personal para que éste tenga el conocimiento total de las operaciones que se desarrollan en el sistema; opina y participa proponiendo posibles soluciones a los problemas que se presentan en su trabajo.

Subelemento: Procedimientos.

Se evalúa la funcionalidad de todos aquellos procedimientos que integran el sistema dentro de la unidad u organismo, considerando su interrelación con los formatos, los reportes y en general todos los documentos que intervengan en la captura de información.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARENCIA DE PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS: Se considera que la unidad no cuenta con los formatos necesarios y/o registros ni un procedimiento secuencial y lógico de las actividades en el área auditada.
II	5	PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES: Se considera que los procedimientos que integran el sistema no satisfacen los objetivos básicos del mismo.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
III	10	PROCEDIMIENTOS ELEMENTALES: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos determinados que permiten alcanzar básicamente los objetivos del área auditada.
IV	15	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ADECUADOS: Se considera que la unidad cuenta con procedimientos administrativos bien definidos y claros -- que permiten la optimización de las actividades dentro del área auditada.
V	20	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EXCELENTES: Se considera que la unidad cuenta con procedimientos administrativos con un máximo de eficiencia de los recursos y el personal.

Subelemento: Puntos de Control.

Se evalúan los puntos específicos de control (supervisión, políticas, prácticas, reglamentos, etc.) dentro del sistema administrativo en la unidad u organización.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARENCIA DE PUNTOS DE CONTROL: Se considera que dentro del sistema no se observa la supervisión ni se enuncian las políticas de la empresa para un caso específico.
II	5	PUNTOS DE CONTROL DEFICIENTES: Se considera que dentro del sistema no se cuenta con el control necesario para el monto de las transacciones que pasan frecuentemente por él.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
III	10	PUNTOS DE CONTROL ELEMENTALES: Se considera - que el sistema cuenta con los puntos de con- - trol básicos para la operación del procedimien <u>to</u> .
IV	15	PUNTOS DE CONTROL ADECUADOS: Se considera que- el sistema tiene bien determinados los puntos- de control así como las políticas básicas para el buen funcionamiento de éste.
V	20	PUNTOS DE CONTROL OPTIMOS: Se considera que - los puntos de control permiten detectar desvia <u>ci</u> ones dentro del sistema y corregirlas inme-- diatamente antes de que el incremento de la -- desviación provoque la entrada en el umbral de la ruptura del equilibrio; las políticas y re-- glamentos se actualizan frecuentemente y se -- mantiene informado al personal de ellos.

Subelemento: Area de Trabajo.

Se evalúan las condiciones del medio ambiente, seguri-- dad en el trabajo y la distribución física en el área de trabajo.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
I	0	CARECE DE AREA DE TRABAJO ADECUADA: Se conside <u>ra</u> que la unidad carece de normas de seguridad e higiene; existe mala ventilación o un medio- ambiente desfavorable; no se cuenta con un -- área de trabajo determinada donde realizar el trabajo.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION DEL GRADO
II	5	AREA DE TRABAJO DEFICIENTE: Se considera que la unidad no cuenta con una adecuada distribución del área de trabajo; El medio ambiente no es el óptimo; existen grandes riesgos de trabajo.
III	10	AREA DE TRABAJO ELEMENTAL: Se considera que dentro de la unidad se cumplen con las condiciones mínimas de medio ambiente, seguridad y limpieza; El área de trabajo está básicamente distribuida, existen muchas mejoras que podrían realizarse.
IV	15	AREA DE TRABAJO ADECUADA: Se considera que la unidad cumple con las características de buena iluminación, ventilación, medidas de seguridad y limpieza en el área; el área física está bien distribuida.
V	20	AREA DE TRABAJO OPTIMA: Se considera que la unidad tiene las mejores condiciones en el trabajo, el mobiliario y equipo se encuentra en buen estado y la distribución física del área permite un flujo óptimo de los procesos; Se tienen medidas de seguridad en caso de siniestro.

V.5. EVALUACION DEL AREA AUDITADA

Tomando en consideración los criterios establecidos anteriormente para efectuar la evaluación de un organismo social, se presenta la puntuación obtenida por el Almacén de Refacciones.

Elemento	Grado	Descripción del grado
NIVELES		
Estructura Orgánica.	III	ESTRUCTURA ORGANICA ELEMENTAL: - Se considera que la unidad cuenta con la Estructura orgánica <u>su</u> ficiente para el desempeño de -- las funciones; pero no está proyectada para satisfacer las <u>nece</u> sidades específicas de la empre- sa a futuro.
Delegación	III	DELEGACION ELEMENTAL: Se conside ra que en la unidad se delegan - las facultades básicas en los -- distintos niveles que la inte- - gran; el personal cumple con sus funciones por contar con la <u>auto</u> ridad necesaria y porque conoce- su responsabilidad elementalmen- te; no se respeta la línea jerár quica de autoridad.
Dirección-Supervisión	II	INADECUADA SUPERVISION: Se consi dera que la unidad cuenta con -- una efectividad de liderazgo -- irregular; los resultados del -- equipo de trabajo alcanzan a cu-

		brir los requerimientos mínimos; la motivación hacia el personal es irregular.
Comunicación	II	DEFICIENTE COMUNICACION: Se hace uso de la comunicación verbal y poco uso de la comunicación escrita; no se cuenta con el intercambio oportuno de los hechos e ideas que acontecen en la organización.
FUNCIONES		
La Función	IV	LA FUNCION ES LA ADECUADA: Se considera que la unidad cuenta con todas las funciones necesarias para su óptimo funcionamiento; no se identifica duplicidad de funciones; el personal conoce su tarea dentro de la organización.
Objetivos	III	OBJETIVOS ELEMENTALES: Se considera que la función cuenta con los objetivos básicos para desarrollarla de una forma necesaria; el personal involucrado los desconoce.
Importancia	IV	IMPORTANTE: Se considera que la función desempeña actividades de apoyo para el buen desarrollo de las actividades básicas de la organización.

Elemento	Grado	Descripción del grado
FUNCIONES Actividades que presenta.	III	SON ELEMENTALES. Se considera que las actividades se adecuan básicamente a los objetivos que persigue la función.
SISTEMAS. La Gente y su Capacidad	III	ELEMENTAL CAPACIDAD: Se considera que el personal tiene la capacidad básica para el desarrollo del sistema adquirida por la experiencia.
Procedimientos	IV	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - ADECUADOS. Se considera que la unidad cuenta con procedimientos administrativos bien definidos y claros que permiten la optimización de las actividades dentro del área auditada.
Puntos de Control	III	PUNTOS DE CONTROL ELEMENTALES: - Se considera que el sistema cuenta con los puntos de control básicos para la operación del procedimiento.
Area de Trabajo	III	AREA DE TRABAJO ELEMENTAL. Se considera que dentro de la unidad se cumplen con las condiciones mínimas de medio ambiente, seguridad y limpieza; el área de trabajo está básicamente distribuida, existen muchas mejoras que podrían realizarse.

V.6. CONCENTRACION DE TOTALES

ELEMENTO	GRADO	PUNTUACION
NIVELES		
Estructura Orgánica	III	10
Delegación	III	10
Comunicación	II	5
Dirección-Supervisión	II	5
	Total	<u>30</u>
FUNCIONES		
La Función	IV	15
Objetivos	III	10
Importancia	IV	15
Actividades que presenta	III	10
	Total	<u>50</u>
SISTEMAS		
La Gente y su Capacidad	III	10
Procedimientos	IV	15
Puntos de Control	III	10
Area de Trabajo	III	10
	Total	<u>45</u>
Gran Total.....		125

INFORME DEL AUDITOR

Una vez que se ha efectuado la Auditoría es conveniente presentar por escrito los resultados de la misma, con el fin de indicar los aspectos fundamentales que deben ser objeto de particular atención.

En el presente Informe se asientan, fidedignamente todas las anomalías e irregularidades detectadas durante la práctica de la Auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Los elementos que estructuran el cuerpo del Informe de la Auditoría Administrativa Tridimensional, se relacionan a continuación:

- Elemento Analizado
- Observaciones
- Efectos que causa
- Sugerencias y Recomendaciones

Elemento Analizado.

En este apartado se anota el elemento de la Auditoría Administrativa Tridimensional analizado, así como el subelemento en donde se detectó el problema.

Observaciones.

En esta parte del Informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la Auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

Efectos que causa.

Se menciona las consecuencias originadas por la debili-

dad que se presenta.

Sugerencias y Recomendaciones.

Aquí se formularan las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas.

Se pretendió al elaborar nuestro Informe de la Auditoría Administrativa Tridimensional practicada, redactarlo en forma sencilla, clara y precisa, apoyandonos en argumentos razonados y convincentes; con la finalidad de que reporte la mayor utilidad posible a todas a aquellas personas responsables de la función en la empresa.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

NIVELES

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con una estructura orgánica adecuada ni acorde con el crecimiento de la empresa. - El organigrama presentado por la empresa esta mal estructurado. - La mayor parte del personal auditado desconoce la forma en que esta estructurada la organización, así como la ubicación de su puesto dentro del organigrama general de la empresa. - Existe una notoria diferencia en cuanto al organigrama presentado por la empresa y el identificado por el estudio realizado. | <ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en el cumplimiento de las funciones para las cuales fue creado el Almacén de Refacciones. - Un mal servicio por parte del Almacén, con respecto a las Areas Solicitantes; así como falta de controles en las existencias de material. - Dificultad para identificar los canales de comunicación, niveles jerárquicos y el tramo de control. - El personal involucrado no identifica claramente la jerarquía y las relaciones entre las unidades que integran el Almacén. Desconocimiento del personal dentro de la estructura de la organización; desconocimiento del nombre del puesto. - No esta definida la estructura orgánica real del Almacén, lo cual provoca falta del personal involucrado en cuanto a la realización | <ul style="list-style-type: none"> - Delimitar la estructura orgánica de acuerdo a las tareas que se desarrollan dentro del Almacén para su óptimo funcionamiento. Implementar el Puesto de Mensajero. - Presentar el organigrama en donde se identifiquen los canales de comunicación, niveles jerárquicos y tramo de control. - Dar a conocer a las personas involucradas la estructura del departamento, así como la jerarquía y su relación. - Actualizar la estructura orgánica puntualizando las funciones específicas de cada uno de los integrantes del Almacén, permitiendo una mejor distribución de cargas de trabajo. - Mantener informado al personal de la autoridad con que cuenta y de la |
|--|---|--|

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- No se respetan ni se conocen las asignaciones de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles del área auditada.

- Existe falta de responsabilidad en cuanto a calidad del trabajo.

- No se respeta la línea jerárquica de autoridad.

de sus tareas.

- Existen fugas en cuanto a la delegación de autoridad y compartimiento de la responsabilidad.

- Errores en cuanto a la realización de las operaciones que se exige de su puesto.

- Niveles superiores de otros departamentos afectan la autoridad del Jefe de Almacén, provocando desconcierto y fricciones entre el personal del área auditada.

responsabilidad que exige el puesto específico que desempeña.

- Concientizar al personal del área auditada para el mejor desempeño de sus funciones, logrando con ello la mayor eficiencia de las actividades y el logro de los objetivos de la misma.

- Delimitar la autoridad sobre el personal del Almacén de Refacciones y el material en el resguardado, al Jefe de Almacén, encausando cualquier recomendación por medio de éste.

DIRECCION-SUPERVISION.

- La supervisión y orientación a los empleados, adolece de la atención adecuada.

- No se motiva adecuadamente al personal subordinado.

- Confusión en el personal y falta de adecuada motivación.

- Menor rendimiento de los colaboradores.

- Falta de interés y creatividad en el desarrollo de las actividades.

- El jefe de Area debe mejorar la guía y la motivación de su personal.

- Establecer los controles adecuados para el ejercicio de una supervisión más efectiva.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- El Jefe de Almacén no tiene la capacidad de liderazgo para coordinar y encauzar a sus subordinados adecuadamente.

- Falta de cooperación del personal para el óptimo funcionamiento del Almacén.
- Deficiencia en la organización de las actividades, descontento en el personal subordinado, falta de integración en el grupo de trabajo.

- Establecer incentivos económicos -- motivacionales basados en las necesidades del personal.
- Establecer un programa de capacitación para los dirigentes, enfocado al manejo del personal subordinado.

COMUNICACION

- Se hace uso de la comunicación verbal, más que la escrita.
- No se proporciona la información en el momento requerido

- Distorsión de la información contenida en el mensaje.
- No se comprenden las instrucciones u ordenes emitidas por el Jefe, o la persona que da el mensaje repercutiendo directamente en la ejecución del trabajo.
- Retraso en el flujo normal de las operaciones.
- Incertidumbre en cuanto al destino de los materiales y documentos.
- No se tiene la información necesaria en el momento oportuno para

- Se debe dar mayor importancia a la comunicación escrita, para la -- transmisión de información, debido a la formalidad que representa.
- Definir una política donde se enuncien los supuestos específicos de comunicación escrita.
- Es conveniente que la información se presente en el momento oportuno para lograr la continuidad en el flujo normal de las operaciones, -- agilizando la ejecución de las mismas.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

FUNCIONES

- | | | |
|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> - Prever la implantación de un sistema computarizado dentro del Almacén de Refacciones para obtener mayor calidad y precisión de la información y más respaldo para la toma de decisiones. |
| <ul style="list-style-type: none"> - JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES. - No están claramente especificadas las funciones de su puesto. | <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de elementos de control por parte del superior inmediato que le indiquen las funciones que debe exigir a sus subordinados. | <ul style="list-style-type: none"> - Es necesario que se especifiquen y delimiten claramente las funciones en la descripción de puesto correspondiente. - Debe haber una supervisión más directa por parte del coordinador de Almacenes para que se verifique el correcto cumplimiento de la función. |
| <ul style="list-style-type: none"> - RECEPCIONISTA - La función no satisface las necesidades que requiere el Almacén de Refacciones, debido a que no cuenta con un medio que le ayude a identificar el material que recibe. | <ul style="list-style-type: none"> - Limita el rendimiento y la productividad de otras funciones, así como el resultado final de la operación del Almacén, en perjuicio de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Se necesita del plano de material que identifique los artículos que recibe. - Para la elaboración del Plano de Material es necesario contar con la colaboración de las personas encar- |

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- El desconocimiento del material por parte del Recepcionista, afectada directamente en tiempo y costo, ya que se tiene que buscar o localizar a la persona autorizada para aceptar o rechazar el material.
- Puede recibir material diferente al solicitado y que no sea sustituto de este.

KARDISTA

- La función no satisface las necesidades que requiere el almacén, debido a que no se encuentra actualizado el registro de Kardex.
- Limita el rendimiento y la productividad de otras funciones así como el resultado final de la operación del almacén en perjuicio de la empresa.
- Ocasiona que el control de las existencias se lleve a cabo por medio de un inventario rotativo.
- Actualizar el registro de existencias (kardex) y proyectar a corto plazo la implementación de un sistema computarizado, para el registro y control de los materiales existentes en el almacén.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

DESPACHADOR

- Hacen falta medios de control para verificar los resultados obtenidos por la función, específicamente a la realización de inventarios rotativos.
- Se presentan grandes posibilidades de abuso por parte del personal involucrado.
- Puede darse el caso de que se falsee dicha información al no poder comprobarse lo contrario.
- Implementar registros computarizados de existencias, así como una estricta supervisión por parte del Jefe de Almacén.

ACTIVIDADES

JEFE DE ALMACEN

- No están identificadas todas las actividades necesarias para el óptimo desempeño de la función; ya que faltan actividades de control hacia el trabajo de sus subordinados.
- Retrasos, malos manejos y errores en el desempeño de su tarea y en el buen aprovechamiento de los recursos.
- Ineficiencia en la realización de las operaciones.
- Desorganización de las tareas que se llevan a cabo.
- Provoca el incumplimiento inadecuado de los objetivos de la función.
- Identificar, enunciar y dar a conocer las actividades necesarias para el óptimo desempeño de la función en una nueva descripción de puestos
- Establecer los elementos de control para asegurar el logro de los objetivos.
- Mejorar la distribución de las actividades
- Divulgar y vigilar el cumplimiento de las cargas de trabajo que se han determinado.
- Delimitar las actividades y capaci-

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

ACTIVIDADES QUE
NO CORRESPONDEN
A LA FUNCION.

- Dar destino a la documentación con sus superiores.
- Sale del almacén para la recolección de firmas.
- Sale de la empresa a realizar operaciones correspondientes al departamento de compras.

- El titular del puesto, al no encontrarse frecuentemente en el almacén, pierde los elementos básicos de control, para una adecuada supervisión, coordinación y control de sus colaboradores.

- tar al personal adecuadamente para el buen desarrollo de su función.
- Integrar y coordinar las actividades de las distintas funciones, para el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer controles para comprobar los resultados obtenidos por la función.
- Se recomienda la implementación del puesto de Mensajero, al cual se le transfieren, las actividades de dar destino a la documentación, con los encargados y superiores de las distintas áreas que se interrelacionen con el Almacén de Refacciones; así como recolectar las firmas autorizadas para obtener mercancía del Almacén. Con esto el Jefe de Almacén permanecería en su lugar de trabajo, cumpliendo con las actividades que se le encomendaron.
- Se elimina totalmente que el Jefe de Almacén salga de la empresa para -

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

RECEPCIONISTA

- Faltan actividades para el óptimo desarrollo de la función, ya que carece de un elemento de control sobre el material que recibe.
 - Existe una excesiva carga de trabajo en su puesto.
 - Evita la agilidad de las operaciones que realiza, dificulta el desempeño de las actividades subsecuentes e impiden un orden del material almacenado.
 - Desorganización en el orden de sus actividades, existiendo interferencia por parte del Kardista en el desarrollo de las mismas.
 - No se cumple adecuadamente con los objetivos que se persigue con la función.
- efectuar operaciones ajenas a su función.
 - El Jefe de Almacén deberá aumentar el control y supervisión de las actividades que desempeñan sus colaboradores.
 - Se recomienda que se compare el material recibido con el "Plano del Material", mencionado anteriormente para identificarlo y darle un orden de almacenamiento, que permita mayor agilidad en las operaciones.
 - Delimitar y establecer un orden de las actividades de acuerdo a las cargas de trabajo, por medio de alternativas de organización.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

ACTIVIDADES QUE
NO CORRESPONDEN
A SU FUNCION.

- Dar destino a algunos documentos fuera del Almacén.

- El Recepcionista no se encuentra en su lugar de trabajo, descuidando sus actividades de recepción.

- Transferir esta actividad al puesto de Mensajero, así como compartir las actividades de orden y limpieza.

KARDISTA

- No se realizan todas las actividades que se identifican en la descripción de puestos.
- Las actividades que se realizan no se cumplen adecuadamente.

- Ocasiona deficiencias en el desarrollo de las actividades de la función.

- No cumple con los objetivos que persigue la función.

- Ejercer mayor control sobre las actividades del Kardista.
- Concientizar al personal de la importancia que representa la adecuada realización de sus actividades.

ACTIVIDADES QUE
NO CORRESPONDEN
A SU FUNCION.

- Auxiliar al Recepcionista en el desarrollo de sus actividades.
- Dar destino a las copias de los distintos documentos fuera del Almacén.

- Descuido de las actividades propias de su función, ocasionando errores y retrasos en las mismas.

- Que el Kardista no se encuentre en su lugar de trabajo, realizando las actividades que corresponden.

- Delimitar y establecer un orden de las actividades, de acuerdo a las cargas de trabajo, y con ello evitar posible duplicidad de funciones lo que equivale a desperdicio de esfuerzo.
- Transferir esta actividad al puesto de Mensajero, así como compartir las actividades de orden y limpieza con éste.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

DESPACHADOR

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - No se enuncian en la Descripción de Puestos, todas las actividades que realiza. - En ocasiones el Despachador de un turno, tiene que sustituir al Despachador del turno siguiente. - No se desempeñan adecuadamente las actividades que le corresponden al puesto. | <ul style="list-style-type: none"> - No existe un medio de control por parte del superior, para exigir el cumplimiento de sus actividades. - Que el despachador afectado tenga que laborar horas extras en un número excesivo. - Disminuye el grado de eficiencia y productividad en sus actividades. - Ocasiona descontento en el personal. - Aumenta el margen de riesgos de trabajo. - No se cumplen con los objetivos de la función. | <ul style="list-style-type: none"> - Enunciar todas las actividades que realiza el Despachador, en su descripción de puesto. - Evitar la frecuencia de estos casos, por medio de la concientización del personal. - En caso de ocurrir en el turno matutino, será relevado por el Mensajero o bien se reorganizarán las actividades en el almacén para cubrir el faltante. - Vigilar estrechamente el desempeño de las actividades del Despachador por parte del Jefe de Almacén. |
|--|--|---|
-
- | | | | |
|--|---|---|--|
| <p>ACTIVIDADES QUE NO CORRESPONDEN A SU FUNCION.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de montacargas, realiza inventarios en el Almacén de Materia Prima, ayuda a recibir el material y dar destino a las formas fuera del almacén. | <ul style="list-style-type: none"> - Que el despachador no se encuentre en su lugar de trabajo, descuidando las actividades propias de su función, ocasionando errores y retrasos en las mismas. | <ul style="list-style-type: none"> - Delimitar sus actividades dentro del marco de referencia de su función. - Transferir la actividad de dar Destino a los documentos al puesto de "Mensajero". |
|--|---|---|--|

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

OBJETIVOS

JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.

- Los objetivos de la función señalados en la descripción de puesto no son practicos ni estan definidos adecuadamente.
 - El titular del puesto desconoce los objetivos de su función.
 - No se cumplen adecuadamente los objetivos de la función.
- No existe un patrón de comparación de las posibles desviaciones con que se está trabajando en el puesto.
 - Inexistencia de mejores bases sobre las cuales fundamentar los objetivos, de la función del Jefe de Almacén en forma más precisa.
 - Las actividades de la función no estan encauzadas ordenadamente para la consecución de un fin específico.
 - Se limita la consecución del objetivo para el cual fué creado el Almacén de Refacciones.
- Definir los objetivos de la función a la mayor brevedad posible; los cuales deben especificar los aspectos importantes a realizar, e integrarlos en la Descripción de Puesto.
 - Darle a conocer al titular del puesto los objetivos propios de su función, logrando con ello una concientización de las actividades a realizar.
 - Vigilar que las actividades del Jefe de Almacén vayan acordes con los objetivos que persigue su función.

RECEPCIONISTA

- Los objetivos no están adecuados al crecimiento de la empresa.
- No cumple satisfactoriamente con los requerimientos, para el óptimo desarrollo de su función.
- Definir y actualizar los objetivos de la función en forma clara, concisa y congruente al crecimiento de

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- El titular del puesto desconoce los objetivos de la función.
- No se cumplen satisfactoriamente con los objetivos que persigue la función.

- No existe flexibilidad en los objetivos acorde con el crecimiento de la organización, que permita un mejor control sobre el material recepcionado.
- No se encauzan ordenadamente las actividades de la función para la consecución de un fin específico.
- Se obstaculiza la consecución del objetivo para el cual fué creado el Almacén de Refacciones.

- la organización.
- Hacer de su conocimiento los objetivos que persigue la función.
- Ejercer mayor supervisión sobre el Recepcionista por parte del Jefe de Almacén de Refacciones.
- Concientizar al titular del puesto de la importancia del logro efectivo de los objetivos.

KARDISTA

- Los objetivos de la función no son del conocimiento del titular del puesto.
- No cumple adecuadamente con los objetivos que requiere la función.

- Provoca que no haya una guía de acción que oriente el desarrollo de sus actividades.
- Menor calidad en el cumplimiento de sus funciones.
- Se impide el buen desarrollo de las actividades, que constituye la función para el logro del objetivo principal del Almacén de Refacciones.

- Dar a conocer los objetivos de la función a través de los medios informativos de la empresa: manuales, boletines, murales, caricaturas etc. Así como enfatizar la importancia que representa que el personal tenga conocimientos de los mismos.
- Fundamentarse en esto, para el control de las funciones y la corrección de las deficiencias.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

DESPACHADOR

- Los objetivos de la función no son del conocimiento del titular del puesto.
- No se cumple adecuadamente con los objetivos de la función.

- Inexistencia de bases que orienten el desarrollo de sus actividades, hacia el logro de los objetivos.
- Se frena el desarrollo de las actividades ocasionando deficiencias en la realización de las mismas, impidiendo el logro de los objetivos del Almacén.

- Supervisar las actividades desarrolladas por el titular del puesto de manera que corrija y encause la actuación hacia el logro de los fines que persigue su función.

- Hacer de su conocimiento, los objetivos de la función y apoyar la pronta interpretación y consecución de los mismos.
- Supervisar la actuación del Despachador, encausando sus actividades de la manera más conveniente para la correcta realización de los objetivos.

IMPORTANCIA

- La función que se desarrolla dentro del Almacén de Refacciones, se considera de especial importancia, dado que se ubica dentro del Area Sustantiva de la organización y la interrela

- Mayor disponibilidad de equipo y refacciones para satisfacer las necesidades de la empresa.
- Mayor aprovechamiento de la maquinaria y equipo dentro de la empresa.

- Brindarle la importancia que requiere al Almacén de Refacciones, a través de dotación de Recursos Humanos y Técnicos para la mejor realización de sus actividades.
- Investigar con detenimiento las principales necesidades del Alma--

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- ción de las funciones que agrupa, permite el mejor logro de los objetivos de la empresa.

- Resguardo del material que es básico para el flujo continuo de las actividades principales de la empresa.

- cén evaluando su grado de importancia y definir las metas correspondientes a fin de tener mayor conciencia de lo que se pretende alcanzar.
- Mayor colaboración de la Gerencia de Materiales y áreas involucradas; para fincar las bases sobre las que ha de funcionar el almacén.
- Estudiar constantemente las nuevas técnicas existentes en esta especialidad, su utilización, costo y beneficio e implantar las necesarias.

SISTEMAS

LA GENTE Y SU CAPACIDAD

JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.

- No tiene la capacidad de liderazgo para coordinar y encauzar a sus subordinados

- Provocar apatía en su personal disminuyendo el rendimiento de las operaciones que efectúan.

- Establecer un programa de capacitación que desarrolle las habilidades, aptitudes y valores, enfocado al manejo de personal.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <p>- El Recepcionista, Kardista y Despachador, tienen la capacidad elemental para realizar las operaciones, integran y dan vida al sistema.</p> | <p>- No se aprovecha de manera óptima los recursos humanos de que se dispone.</p> <p>- No integra un grupo de trabajo que encause sus esfuerzos hacia un objetivo común.</p> <p>- La realización básica o elemental de los procedimientos y sistemas en los que intervienen directa o indirectamente.</p> | <p>- Capacitar al personal sobre la realización de los diferentes procedimientos y sistemas, que tienen su origen en el Almacén de Refacciones o se ve involucrado en ellos.</p> <p>- Es conveniente la utilización de la técnica de estudio y calificación de méritos para un mayor conocimiento de las aptitudes y aspiraciones del personal, así como el mayor aprovechamiento de sus habilidades, además de elevar el nivel técnico del almacén.</p> <p>- Se recomienda a la Gerencia Administrativa, que realice la valuación de puestos, para definir los niveles salariales congruente a la responsabilidad de puesto, que motive al personal para el mejor desempeño de sus operaciones.</p> | |
| <p>PROCEDIMIENTOS VALE DE CONSUMO</p> | <p>- Se detectó que el personal solicitante de material, tiene</p> | <p>- Pérdida de tiempo y retraso, al tener que recurrir dos veces a la ventanilla de despacho para solicitar</p> | <p>- Es conveniente que las áreas solicitantes tengan en su poder, formas de Vale de Consumo, agilizando así;</p> |

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - ne que dirigirse a la ventanilla del area de trabajo a pedir el formato del Vale de Consumo. - Se identificó que el Despachador, asigna el número de folio, al Vale de Consumo hasta el día siguiente de su recepción. - El Despachador entrega al Solicitante el material -- sustituto del que se está pidiendo sin efectuar las correcciones o modificaciones pertinentes de código y descripción. - El Recepcionista abandona su lugar de trabajo, para llevar el "Vale de Consumo" al Departamento de Contabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> - tar el material que se necesita. - Se puede presentar el caso de que se extravíe algún documento y que no se pueda justificar la salida del material. - Ocasiona que se registre en Kardex equivocadamente la salida del material. - Diferencias significativas entre el inventario físico y lo registrado en Kardex. - Provoca errores en la contabilidad - Retrasos en la recepción del material o en su caso, la distracción del Kardista de sus operaciones -- normales al tener que recibir el material. - Perjudica el flujo normal de las operaciones del sistema, puesto -- que ocasiona errores y retrasos en la formación del documento. | <ul style="list-style-type: none"> - la realización de las operaciones. - Que se asigne el No. de folio al "Vale de Consumo" al momento en que se solicite al almacén. - Aumentar la supervisión por parte del Jefe de Almacén sobre el Despachador. - Concientizar al personal de las consecuencias que ocasiona en no corregir la información del "Vale de Consumo". - Que sea el mensajero el que destine el "Vale de Consumo", fuera del almacén, asegurando la permanencia del personal clave dentro de su lugar de trabajo. - Realizar un manual de llenado de formas en el que se indique la manera en la que se ha de llevar a cabo la formulación de la documentación que se maneje dentro del almacén. |
|--|--|--|

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES
VALE DE DEVOLUCION	<ul style="list-style-type: none"> - Se identificó que el personal que regresa el material tiene que dirigirse previamente a la ventanilla a pedir el formato de "Vale de Devolución". - El Recepcionista, deja su lugar de trabajo para llevar el "Vale de Consumo al Departamento de Contabilidad. - No se cuenta con una guía que le señale a la persona que devuelve el material, - la manera en que debe elaborar el "Vale de Devolución" 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrasos y pérdidas de tiempo, pues to que se tiene que recurrir dos veces a la ventanilla de despacho para devolver el material. - Se atrasa la recepción del material o en ocasiones; el Kardista, se distrae de sus operaciones normales, - por tener que recibir el material - que entrega al proveedor. - Perjudica el flujo normal de las operaciones del sistema, puesto que ocasiona errores y retrasos en la formulación del documento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es conveniente que las formas de "Vale de Devolución" se encuentren en poder de las áreas solicitantes dando así más agilidad en la realización de las operaciones. - Que sea el Mensajero quien destine el Vale de Consumo fuera del almacén asegurando la permanencia del personal clave en su lugar de trabajo. - Realizar un manual de llenado de formas, que presente el instructivo, para la formulación de los documentos que se manejan dentro del Almacén de Refacciones.
VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA	<ul style="list-style-type: none"> - Se detectó que el procedimiento actual no es el adecuado para el control del préstamo de 	<ul style="list-style-type: none"> - Se duplican operaciones al tener que elaborar un "Vale de Consumo" - que identifica la salida de la he- 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un procedimiento efectivo que controle el préstamo de la Herramienta, así como la fecha en

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- la herramienta.

- herramienta, además del "Vale de Prestamo por Herramienta".

- que deba ser entregada al Almacén de Refacciones.

- Pérdida de tiempo dinero y esfuerzo al tener que elaborar tanto el "Vale de Consumo" como el "Vale de Prestamo por Herramienta" para el mismo fin.

- Diseñar un nuevo formato para el nuevo procedimiento.

- Realizar un manual de llenado de formas que indique como debe ser elaborado el documento.

- No se tiene un control de la fecha en que debe ser devuelta la herramienta al Almacén de Refacciones.

- Vigilar su funcionalidad y actualizarlo constantemente a las necesidades del almacén.

SOLICITUD DE COMPRA POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

- Se detectó que el personal solicitante del material tiene que dirigirse a la ventanilla del Almacén de Refacciones para que se le asigne el número de pedido que le corresponda y de ahí dirigirse al Departamento de Compras para activar el pedido.

- Interrupción en el flujo normal de sus operaciones, ya que realiza actividades que debe llevar a cabo el personal del Almacén de Refacciones al destinar el documento al Departamento de Compras.

- Que el solicitante se concrete a entregar la "Solicitud de Compras" al Almacén de Refacciones y se tramite por éste su destino al Departamento de Compras, utilizando los servicios del Mensajero.

- Las operaciones no se realizan con la fluidez y brevedad adecuadas.

- Implementar un sello que dé carácter de urgente a la "Solicitud de Compra" cuando así lo requiera el

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS DE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- Se desconoce la urgencia del material que se está solicitando al Departamento de Compras, ya que el documento no lo especifica.

- El Despachador anota el número de folio, con el foliador correspondiente y en forma manual en el original y cinco copias del documento.

- Provoca retraso en el proceso de la "Solicitud de Compra".

- Se dificulta la ubicación de los datos que incluye el procedimiento.

- Confusión en el personal al no identificar claramente donde están registrados los datos.

- Deficiencias operacionales, tales como lentitud y el desaprovechamiento de los Recursos Humanos.

- caso, y tenga de esta manera, prioridad en su trámite, (esta operación deberá ser efectuada por el Despachador).

- Aumentar el número de golpes del foliador.

- Diseñar un formato que se adecue a las necesidades del procedimiento.

- Realizar un manual de llenado de formas que indique de que manera debe elaborarse el documento.

- Vigilar su funcionalidad y adecuarlo constantemente.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS DE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES
SOLICITUD DE COMPRA POR MÁXIMOS Y MÍNIMOS.	<ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Almacén destine la documentación fuera del almacén para su autorización y visto bueno. - Al efectuarse una "Solicitud de Compra" por Máximos y Mínimos, es inspeccionada por el Jefe de Almacén, el Coordinador de Almacenes y el Gerente de Materiales. - Es excesivo el tiempo que se tarda el procedimiento desde que se determina la necesidad hasta el momento en que es generado el pedido y se surte al Almacén. - La Secretaria del Gerente de Materiales elabora un registro que concentra todo el material que es pedido por medio de la "Solicitud de Compra". 	<ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Almacén no se encuentre en su lugar de trabajo y desatienda sus actividades. - Triplicidad de funciones y dificultad el flujo del proceso. - Ocasiona lentitud en el flujo del proceso. - Es posible que las existencias en el almacén sean agotadas de tal manera que no se cuente con el material que satisfaga los requerimientos de la empresa. - Retrasos en el flujo normal del procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los servicios del Mensajero para que destine la documentación fuera del almacén. - Disminuir la sobrecarga de supervisión, agilizando el proceso enviando el documento para su autorización, sólo con el Coordinador de Almacenes; y en caso extremo, se haga llegar hasta el Gerente de Materiales. - Establecer para ciertos materiales, pedidos anuales de material, distribuyendo su abastecimiento de acuerdo al consumo promedio mensual, trimestral o semestral. - Es conveniente que el Jefe de Almacén de Refacciones elabore el concentrado Solicitudes de Compra y emita un informe semanal al Gerente de Materiales para mantenerlo informado al respecto.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES
REQUISICION DE COMPRA.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se lleva a efecto una "Requisición de Compra" es inspeccionada por el Jefe de Almacén, el Coordinador de Almacenes y el Gerente de Materiales. - El tiempo invertido en generar el pedido y surtir el material al almacén es excesivo. - El Jefe de Almacén destina la documentación fuera del almacén para su autorización y visto bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se triplican funciones y dificultan el flujo del proceso, al intervenir tres personas para inspeccionar el documento. - Puede llegar a ocurrir que las existencias del almacén se agoten y no se satisfagan las necesidades de consumo del material por las diversas áreas de la empresa. - Provoca que el Jefe de Almacén desatienda sus actividades al no estar en su lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la sobrecarga de supervisión agilizando el proceso enviando el documento para su autorización, solo con el Coordinador de Almacenes; y en caso extremo se haga llegar hasta el Gerente de Materiales. - Es conveniente realizar un programa de pedidos anuales de material y distribuir su abastecimiento teniendo en cuenta el consumo promedio mensual; trimestral o semestral. - Utilizar los servicios del Mensajero para dar destino a la documentación fuera del almacén.
INFORME DE ENTRADA.	<ul style="list-style-type: none"> - Se detectó que la copia "Solicitante" es recibida por el Gerente de Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles desviaciones en las funciones del Gerente de Materiales, puesto que la información que pudiese contener no es de interés para el desarrollo de su función. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la copia "Solicitante" del formato de "Informe de Entrada" disminuyendo en una medida considerable el costo.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- Se rompe con el principio de la --
"vía jerárquica" al enviar una copia
al Gerente de Materiales sin tomar
en cuenta antes al Coordinador de -
Almacenes.
- El Recepcionista de destino
directamente a la documentau
ción fuera del almacén.
- Anota el número de folio a -
mano.
- Escribe a mano el "Informe
de Entrada".
- No se cuenta con un instrucu
tivo para elaborar el "Inforu
me de Entrada".
- Ocasiona que el Recepcionista desa-
tienda sus actividades al no estar
en su lugar de trabajo.
- Se puede confundir el Recepcionista
al asignar el número de folio.
- Confusión y retrasos al no ser sufiu
cientemente clara la letra del Re--
cepcionista.
- Errores y retrasos en la formula--
ción del documento.
- Utilizar los servicios del Mensa-
jero para dar destino a la docu-
mentación fuera del almacén.
- Establecer un foliador de cinco -
golpes para asignar el número de-
entrada del material.
- Elaborar el "Informe de Entrada"
en máquina de escribir.
- Elaborar un manual de llenado de
formas.

ELEMENTO**OBSERVACIONES****EFFECTOS QUE CAUSA****SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES**

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- No se cuenta con un medio que ayude a identificar el material que se recibe. | <ul style="list-style-type: none">- No es posible identificar de mejor manera el material que se recibe.- No se puede corroborar que el material recibido sea el que se especifica en la factura del proveedor. | <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar con la ayuda de las áreas que integran la empresa un Plano del Material que se recibe con mayor frecuencia.- En caso de compras de importación solicitar al proveedor que proporcione un Catálogo del Material que describa las partes que lo integran. |
|--|--|--|

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA:

SUGERENCIAS Y RECOMENDACION:

CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO.

- En ocasiones el Recepcionista, no cuenta con la Solicitud de Compra Importación, que justifique la llegada del material.
- El formato no incluye el dato correspondiente al Departamento Solicitante del Material.
- La copia denominada, "Solicitante", tiene como destino al Gerente de Materiales.
- No se puede dar entrada inmediata al Almacén de Refacciones al llegar este tipo de material.
- El Recepcionista tiene que ir con el Gerente de Compras Staff a pedir la Solicitud de Compras Importación correspondiente, que justifique la recepción del material o maquinaria por el Almacén de Refacciones.
- Desconocimiento por parte de Almacén de Refacciones, del Departamento Solicitante, lo que ocasiona perdida de tiempo para encontrar a la persona indicada que identifique y de entrada al material solicitado.
- Perdida de tiempo y dinero, debido a que esta copia no le proporciona información de importancia para la toma de decisiones al Gerente de Materiales, ni existe un motivo -- que la justifique.
- Mayor colaboración de la Gerencia y Areas involucradas en el procedimiento para agilizar el trámite de recepción del material, haciendo llegar la Solicitud de Compra-Importación al Almacén de Refacciones, en el momento en que se conoce de la llegada del material al país.
- Indicar en la Solicitud de Compra Importación el dato referente al Departamento Solicitante, evitando con ello pérdida de tiempo en su averiguación.
- Eliminar la copia denominada "Solicitante", disminuyendo el costo del formato y del tiempo invertido en su destino.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACION
CONTROL DE MERCANCIAS EN TRANSITO.	- El Recepcionista destina fuera del Almacén la Documentación.	<p>- Se rompe con el principio de la vía jerárquica, enviando la copia al Gerente de Materiales, sin tomar en cuenta el nivel intermedio del Coordinador de Almacenes.</p> <p>- Desatiende las actividades propias de su puesto de recepción, al abandonar su lugar de trabajo, provocando pérdidas de tiempo y retrasos en sus labores principales.</p>	- Que sea el Mensajero que se sugiere, quien de destino a la documentación fuera del Almacén de Refacciones.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA:	SUGERENCIAS Y RECOMENDACION:
IDENTIFICACION DEL MATERIAL.	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un instructivo para elaborar el Control de Mercancías en Tránsito. - El material permanece sobre la tarima de Recepción de dos a tres días. - No existe un medio eficaz que permita al Recepcionista verificar la identificación del material. - No existe una guía que le indique al Recepcionista de que forma se debe elaborar la Tarjeta de Identificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Errores y retrasos en la formulación del documento, en caso de no encontrarse la persona que habitualmente lo lleva. - Puede llegar a extraviarse el material recepcionado, ya que el lugar donde se encuentra la Tarima de Recepción, es de fácil acceso por personal ajeno al Almacén de Refacciones. - Posible menoscabo de la calidad o cantidad del material que se recibe. - Posible confusión en la identificación del material al confiar solo en la memoria y experiencia del Recepcionista. - Afecta el flujo normal de las operaciones del Sistema, puesto que ocasiona errores y retrasos en la formulación del documento, en caso de no encontrarse la persona que habitualmente lo hace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un Manual de llenado de Formas. - Elaborar la Tarjeta de Identificación del material, en el momento en que se recibe el mismo. - La elaboración de un Plano de Materiales que permita identificar fácilmente el material. - Realizar un Manual de Llenado de Formas, que presente el instructivo para la formulación de los documentos del Almacén de Refacciones.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACION
REGISTRO DE EXISTENCIAS.	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un registro de existencias, debidamente actualizado. - No se cuenta con una guía que señale como debe ser formulada la Tarjeta de Registro de Existencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un elemento de control de gran importancia, para el almacén - Dificulta la estimación de Máximos y Mínimos. - No se pueden llevar a cabo comparaciones de Kardex contra existencias físicas e I.B.M. - Errores en el registro de existencias en Kardex, cuando no se encuentra la persona que ya conoce el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el registro de Kardex por medio de la realización de un Inventario Rotativo, supervisado por el Jefe de Almacén y el Coordinador de Almacenes. - Establecer las bases para un registro de existencias por un sistema computarizado, permitiendo un mayor control de las existencias del Almacén de Refacciones. - Establecer un Manual de Llenado de Formas que especifique la formulación de la Tarjeta de Registro.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIAS Y RECOMENDACION

REPORTE DIARIO DE MATERIAL RECIBIDO A PROVEEDORES.

- El formato de Reporte Diario de Material Recibido a Proveedores es una fotocopia.

- Pérdida de tiempo y aumento en el costo, por el uso de la copiadora.

- Es conveniente diseñar y mandar a impresión un formato adecuado al procedimiento, que cumple una función de información actualizada diariamente del material que se recibe en el Almacén de Refacciones.

- El Jefe de Almacén de Refacciones lleva el documento con el Jefe de Programación y Control de la Producción.

- El Jefe de Almacén, se ve en la necesidad de abandonar su lugar de trabajo, dejando de cumplir sus funciones primordiales.

- Utilizar los servicios del Mensajero para que destine la documentación fuera del almacén.

- No se cuenta con una guía que indique de que manera debe elaborarse el documento.

- Perjudica el flujo normal de las operaciones del sistema, ocasionando errores y retrasos, si no se encuentra la persona que lo realiza habitualmente.

- Elaborar un Manual de Llenado de Formas, que señale la manera de formular el documento.

REPORTE DIARIO DE RECEPCIONES DEFINITIVAS.

- El recepcionista abandona su lugar de trabajo, para dar destino a la documentación fuera del Almacén de Refacciones.

- El desempeño normal de sus actividades se ve atrasado, viéndose obligado al Kardista en auxiliar en este caso al Recepcionista, realizando dos funciones a la vez.

- Utilizar los servicios del Mensajero que se propone, para que destine la documentación fuera del almacén.

- Pérdida de tiempo, al distraerse más de lo necesario, al realizar esta actividad.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACION
	- No se cuenta con un <u>instruc</u> <u>tivo</u> , que dé una <u>orientación</u> de la forma en que debe <u>ela</u> <u>borarse</u> el documento.	- Perjudica el flujo normal de las - operaciones del procedimiento, oca- sionando errores y retrasos.	- Implementar un Manual de Llenado de Formas.
REPORTE MENSUAL T.A.C.	- El Jefe de Almacén de Re-- facciones saca copia fotos- tática del reporte Mensual T.A.C., y lo lleva al Jefe de Compras.	- Realizar actividades que no son -- propias de su función, ocasionando distracciones en las labores pro-- pias de su puesto.	- Utilizar los servicios del Mensaje ro para sacar copias fotostáticas- de los documentos y darles destino fuera del Almacén de Refacciones.
	- No se cuenta con una guía - que indique la manera de -- elaborar el documento.	- Ocasiona errores y retrasos en el- flujo normal de las operaciones -- así como en su formulación.	- Elaborar un Manual donde se indi-- que la manora de realizar el forma to.
REPORTE DIARIO DE DOCUMENTOS	- El formato no es el adecua- do, ya que no cuenta con una denominación que lo distinga de los demás documentos, y - tiene excesivo uso de abre-- viaturas.	- Confusión y errores en la formula- ción del documento.	- Diseñar un formato adecuado al pro cedimiento, que presente el nombre del documento, así como la especi- ficación clara de los conceptos -- que deben llenarse.
	- El Recepcionista lleva la do- cumentación al Departamento- de Contabilidad.	- Abandono de su lugar de trabajo, y de sus actividades. - Pérdida de tiempo al distraerse más de lo indispensable, fuera de su lu- gar de trabajo.	- Utilizar los servicios del Mensa- jero para que destine la documen- tación fuera del Almacén de Refac- ciones.
	- No se cuenta con un instruc- tivo que proporcione la ---	- Errores y retrasos en las operacio- nes propias del procedimiento, al - formular el documento.	- Establecer un Manual donde se indi que la manera de elaborar el forma to.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACION
REMISION	<ul style="list-style-type: none"> - información necesaria para la formulación del documento. - El formato no cuenta con el espacio suficiente para llevar a cabo las anotaciones correspondientes. - El recepcionista da destino a la documentación fuera del Almacén de Refacciones, a las distintas Áreas involucradas. - No se cuenta con una guía que proporcione la información necesaria para la formulación de la Remisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede describir correctamente el material que sale de la Empresa. - Se tiene que escribir con letra muy pequeña lo que dificulta su lectura y comprensión. - Confusión y retrasos por aclaraciones referentes al contenido del documento. - Abandona su lugar de trabajo, descuidando la realización de sus actividades. - Pérdida de tiempo, al distraerse más de lo indispensable en el desempeño de estas actividades. - Errores y retrasos en la formulación del documento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un formato que tenga el espacio suficiente para el registro de los conceptos que se requieren. - Hacer uso de los servicios del Mensajero, para que destine toda la documentación fuera del Almacén de Refacciones permitiendo la permanencia del personal clave en su lugar de trabajo, asegurando un mejor servicio a la organización. - Establecer un Manual donde se indique la manera de elaborar el formato. - Diseñar un formato que se adecue a las necesidades del procedimiento de Críticos Diarios, en original y copia, evitando el uso de
RELACION DE CRITICOS DIARIOS.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un formato adecuado para llevar a cabo el Control de Críticos Diarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - las operaciones no se realizan con la rapidez y brevedad adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un formato que se adecue a las necesidades del procedimiento de Críticos Diarios, en original y copia, evitando el uso de

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIA Y RECOMENDACION
RELACION DE CRITICOS DIARIOS.	- El Kardista da destino al documento fuera del Almacén de Refacciones.	<ul style="list-style-type: none"> - El flujo de información es lento e impreciso. - Parte del formato no tiene uso alguno. - Aumento en el costo del formato, al tener que sacarle copias fotostáticas, por no estar impreso. - No se encuentra en su lugar de trabajo descuidando la realización de sus actividades. 	- la copiadora.
- No se cuenta con una guía que proporcione la información necesaria para la formulación de la Relación de Críticos Diarios.	- Errores en la formulación del documento, así como pérdidas de tiempo al flujo normal de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer uso de los servicios del Mensajero para que destine la documentación fuera del almacén y apoye al Kardista en la elaboración del documento. - Establecer un Manual donde se indique la manera de elaborar el documento. 	
INVENTARIO FISICO-ANUAL.	Las etiquetas se adhieren al material en el momento en que se realiza el recuento.	- Retrasos en la realización del inventario.	- Etiquetar el material con un día de anticipación, dejándolas solopara llenar.
- Tiempo excesivo en la realización del inventario, así como en su valuación.	- Falta de información oportuna para la toma de decisiones.	- Implementar un sistema de valuación por computadora, que disminuya el tiempo para obtener información, aprovechando la capacidad	

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFFECTOS QUE CAUSA

- Entorpecimiento de las actividades normales de la organización al utilizar personal de toda la empresa para su realización, así como del Almacén de Refacciones.

SUGERENCIA Y RECOMENDACION

- instalada.
- Llevar a cabo un inventario continuo (comprobando todos los días una sección del almacén); obteniendo las siguientes ventajas:
 - a) No ocasiona ninguna paralización o transtorno a la marcha normal del almacén ni de la empresa.
 - b) El inventario se realiza sin precipitaciones ni barullo, y por tanto con mayor garantía.
 - c) Como se destina personal fijo a esta labor, está mejor preparado y capacitado que el personal ajeno al almacén, que se requiere cuando el inventario se realiza una vez, con objeto de disminuir los días de paralización de las actividades normales del almacén.
 - d) Si se cree necesario puede hacerse la comparación de todas las existencias de dos o tres veces al año.
- Ejercer estrecha vigilancia en su realización por parte del Jefe de

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIA Y RECOMENDACION

INVENTARIO ROTA-
TIVO.

- No se cuenta con una guía que oriente en la forma como debe elaborarse el documento.
 - Este procedimiento no es el óptimo para llevar un control adecuado sobre las existencias del material en el almacén de Refacciones.
 - Se hace uso de formatos ajenos al almacén de Refacciones. (Lista de Materiales).
- Perjudica el flujo normal de las operaciones del sistema, ocasiona errores y retrasos.
 - No se identifican oportunamente los faltantes de material en el Almacén.
 - Se hace uso constantemente de compras de emergencia por medio de la Relación de Críticos Diarios, al no contar con la mercancía en el almacén cuando es requerida.
 - Inadecuación del formato a los fines que se persigue con su uso.
 - Aumento en los costos por el consumo excesivo de formas que no corresponden al Almacén de Refacciones.
 - Pérdidas de tiempo en la adecuación del formato a los objetivos del procedimiento.
- Almacén como del Coordinador de Almacenes.
 - Implementar un Manual de Llenado de Formas.
 - Actualizar el sistema de registro de existencias y establecer bases para la implementación de un sistema Computarizado de Registro de Existencias.
 - Suprimir el procedimiento de Inventario Rotativo.
 - Suprimir el uso de estos formatos.

ELEMENTO	OBSERVACIONES:	EFECTOS QUE CAUSA	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un Manual de Procedimientos en donde se definan las características de las diversas - faces operativas. - No se cuenta con los procedimientos expresados por medio de Diagramas de Flujo. - Falta actualizar las políticas para que cadyuven a la mejor realización de -- los objetivos del área. - No se cuenta con un catálogo de formas que reúna las utilizadas actualmente. - El Reglamento Interior de Trabajo, no se conoce por la mayor parte del personal del área auditada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente realización de las operaciones. - Imposibilidad de establecer buenos controles. - Mal aprovechamiento de los recursos por inadecuada canalización. - Falta de interpretación gráfica de las características operativas. - Definición imprecisa de procedimientos e incorrecta utilización de los formatos. - Falta de normas que orienten para la mejor realización de las operaciones que integran al sistema. - La toma de decisiones carece de elementos para considerarse eficiente. - Falta de control sobre el número de formas que se manejan. - Se dificulta el estudio del uso --- apropiado y el flujo respectivo. - El personal no tiene conocimiento de las normas que deben regir ---- 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar los Manuales correspondientes al Almacén de Refacciones. - Implantar y vigilar su funcionamiento y eficiencia. - Mejorar los controles respectivos. - Elevar paulatinamente y en base a los resultados obtenidos, la calidad y adecuación de los procedimientos. - Diagramar los principales procedimientos, junto con los formatos correspondientes. - Proceder a su divulgación y control. - Definir las políticas respectivas e integrarlas junto con los objetivos. - Hacerlas del conocimiento del personal. - Vigilar su cumplimiento y utilizarlas como medida de control. - Integrar un Manual de Formas que presente su instructivo de llenado.

ELEMENTO**OBSERVACIONES****EFFECTOS QUE CAUSA:****SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES****PUNTO DE CONTROL**

- para la mejor realización de sus operaciones.
- Desconocimiento de los derechos y obligaciones de los empleados.

- Proceder a determinar el número de las existencias y las características de su formato, eliminando las excesivas y haciendo las correcciones necesarias.
- Dar a conocer el Reglamento Interior de Trabajo al personal base, para el adecuado control del área.
- Vigilar su funcionalidad y adecuarlo constantemente a las necesidades de la organización.

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA:

SUGERENCIA Y RECOMENDACION:

AREA DE TRABAJO:

- Se detectó que el área física del Almacén estaba sucia y en desorden.

- Se desconoce donde se encuentra el material, por no hallarse en el lugar que le corresponde.

- Destinar personal encargado al -- aseo del lugar de trabajo, así como en los sitios y estantes donde se resguarda el material, apoyándose en los servicios del Mensajero que es el puesto que se sugiere.

A) MEDIO AMBIENTE:

- El almacén da un mal aspecto.

- Las personas encargadas de almacenar y despachar el material deberán colocarlo y mantenerlo ordenado adecuadamente en el lugar que le corresponde.

- La iluminación del almacén no es la adecuada, ya que algunas lámparas se encuentran fundidas, sin repararse con bastante tiempo de anterioridad.

- Hace difícil la localización del material, viéndose obligado el encargado a utilizar una lámpara para identificar el mismo.

- Aumentar, distribuir y mantener en buen estado, las lámparas que iluminan el área de trabajo.

- La temperatura imperante en el almacén de Refacciones es extremosa, de acuerdo a la estación en curso.

- Incomodidad del personal del almacén.
- Disminuye el nivel de rendimiento del personal.

- Crear un clima agradable dentro del almacén, ya sea por medio de ventiladores o calefactores según sea el caso.

ELEMENTO**OBSERVACIONES:****EFFECTOS QUE CAUSA:****SUGERENCIA Y RECOMENDACION:**

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- La ropa de trabajo no está adecuada al clima.
- El techo del Almacén de Refacciones, tiene láminas sueltas por donde se filtra el aire.
- Presencia de olores desagradables, causados por deficiencias en el mantenimiento del drenaje.
- No se cuenta con el mobiliario y equipo necesario para el óptimo desempeño de las actividades. | <ul style="list-style-type: none">- Ocasiona molestias en el personal.
- Corrientes molestas de aire dentro del almacén de Refacciones, sobre todo para el turno de en la noche.
- En caso de lluvia también se filtra el agua, afectando el material.
- Incomodidad y descontento del personal por tener que soportar esta situación.
- Deficiencias en el desarrollo de sus operaciones, al no tener deseos de permanecer en el lugar de trabajo.
- Deficiencias operacionales, tales como lentitud, y rápido cansancio; por parte del personal. | <ul style="list-style-type: none">- Proporcionar las prendas adecuadas como es el caso de las batas de trabajo.
- Dar mantenimiento periódico al Almacén, ya sean techos, paredes, etc.
- Dar mantenimiento periódico al drenaje y hacer uso de ventiladores cuando sea necesario.
- Planear la adquisición del equipo y mobiliario, de manera que aumente la eficiencia en las operaciones.
- Se necesitan elementos tales como: sillas, estantes para recepción de |
|---|---|--|

ELEMENTO

OBSERVACIONES:

EFFECTOS QUE CAUSA:

SUGERENCIA Y RECOMENDACION:

- Existe material almacenado en la parte superior de -- los estantes, pudiendo utilizar partes más bajas.

- Mala distribución del equipo y mobiliario en el almacén.

- El personal tiene que subir a los estantes para obtener el material y destinarlo al área de despacho.

- Se puede perder el control del material almacenado en éste lugar, - al grado de negar su existencia.

- Desaprovechamiento en la capacidad instalada.

- Pérdida de tiempo y retrasos en el almacenamiento y despacho del material resguardado en el almacén.

- material, escalera, carritos de -- alambre para transportar el material, archiveros, todo. Lo cual - hay que proceder a su pronta integración al Almacén de Refacciones.

- Distribuir adecuadamente el material, ocupando solo la parte superior para material de uso esporádico.

- Adecuar el mobiliario y equipo a - las necesidades del almacén.

- Considerar la adaptación de un anquel de pared para el almacenamiento de tubos.

ELEMENTO	OBSERVACIONES	EFECTOS QUE CAUSA:	SUGERENCIA Y RECOMENDACION:
B) RIESGOS DE TRABAJO. - ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.	- No se proporciona al personal del Almacén de Refacciones el equipo de protección que requiere.	- Riesgos de Trabajo, tales como: - cortaduras, machucones, fracturas etc.	- Proporcionar al personal que labora en el Almacén de Refacciones, el equipo de protección necesario para el mejor desempeño de sus operaciones. (Guantes, batas, zapatos de protección, etc). - Integrar un botiquín de primeros auxilios, que permita solucionar los pequeños accidentes, sin necesidad de ausentarse de su lugar de trabajo. - Concientizar al personal del cuidado que debe tener con el manejo de materiales; así como respetar las medidas de seguridad en la planta.
RIESGO POR LAS INSTALACIONES:	- Se detectó que el gas y la gasolina no tienen una adecuada instalación en el almacén ya que carecen de protección.	- Aumento en las posibilidades de incendio, provocado en el Almacén de Refacciones.	- Mantener en un lugar fijo y protegido por rejillas o retenes los tanques del gas y gasolina que se encuentren en el Almacén de Refacciones.

ELEMENTO**OBSERVACIONES****EFFECTOS QUE CAUSA:****SUGERENCIA Y RECOMENDACION:**

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Los techos del Almacén de Refacciones, tienen hendiduras por donde penetra el agua cuando llueve. | <ul style="list-style-type: none">- Estancamiento del agua en el Almacén de Refacciones que puede provocar accidentes de trabajo.- Corrosión, mermas y desperdicios de los materiales almacenados.- El personal se ve obligado a condicionar techos de hule, para protegerse de las goteras. | <ul style="list-style-type: none">- Mantener en buen estado los techos del Almacén, sobre todo en época de lluvia. |
| <ul style="list-style-type: none">- Las puertas de entrada y salida del almacén al interior de la planta, así como la ventanilla de despacho, presentan un gran riesgo -- por el continuo movimiento de montacargas por esa área. | <ul style="list-style-type: none">- Fuentes potenciales de accidentes de trabajo. | <ul style="list-style-type: none">- Dar un margen de superficie a las puertas y ventanillas de despacho, evitando con ello la posibilidad de accidentes en esa área. |
| <ul style="list-style-type: none">- Se detectó material en los pasillos que separan a los anaqueles. | <ul style="list-style-type: none">- Deterioro del material y posibles accidentes causados por tropiezos. | <ul style="list-style-type: none">- Distribuir adecuadamente el material en los anaqueles que les corresponden. |

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFECTOS QUE CAUSA:

SUGERENCIA Y RECOMENDACION:

SERVICIOS MULTIPLES DE LA ORGANIZACION.

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Falta de cuidado en el aseo de los utensilios de cocina. | <ul style="list-style-type: none"> - Focos de infección, así como la transmisión de enfermedades entre el personal de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> - Concientizar al personal encargado de Servicio de Comedor para que otorgue una mayor atención a la limpieza e higiene, tanto en la preparación de alimentos, como en los utensilios de cocina. |
| <ul style="list-style-type: none"> - En el tercer turno no existe la manera de obtener algún tipo de alimento, ya sea café o chocolate. | <ul style="list-style-type: none"> - Malestar e incomodidad del personal del tercer turno, sobre todo en las estaciones de frío. | <ul style="list-style-type: none"> - Es conveniente proporcionar algún tipo de servicio de Comedor Nocturno que le permita al personal del tercer turno tener un pequeño refrigerio. |
| <ul style="list-style-type: none"> - El ambiente del comedor es desagradable, en cuanto a su decoración. | <ul style="list-style-type: none"> - Incomodidad del personal que repercute en el estado de ánimo y por lo tanto en el rendimiento del trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Es recomendable que se decore el comedor de una forma mas agradable para el personal. |
| <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con el personal de limpieza suficiente para dar servicio a la planta. | <ul style="list-style-type: none"> - Mal aspecto provocado por el desaseo de los lugares de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el personal encargado de la limpieza. |

ELEMENTO

OBSERVACIONES

EFFECTOS QUE CAUSA

SUGERENCIA Y RECOMENDACION:

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Los servicios sanitarios no se encuentran en las condiciones de higiene satisfactorias.- Es inadecuado el número de duchas existentes.- No se cuenta con el agua caliente suficiente para satisfacer al personal. | <ul style="list-style-type: none">- Inconformidad y malestar por parte del personal.- Focos de infección y malos olores.- No todo el personal hacer uso de este servicio; retraso y pérdida de tiempo para abandonar la empresa para hacer uso del mismo.- Aumento en la propensión de enfermedades en época de frío, e incomodidad en el personal. | <ul style="list-style-type: none">- Mantener en condiciones óptimas los sanitarios.- El número de duchas debe ser proporcional al número de trabajadores. (Una ducha por cada diez trabajadores del mismo turno como mínimo).- Asegurar el uso del agua caliente para todo el personal. |
|---|--|---|

**A. PROPUESTA PARA LA CREACION DE LOS
PUESTOS DE MENSAJERO Y CAPTURISTA**

DESCRIPCION DEL PUESTO PROPUESTOTITULO DEL PUESTO:

MENSAJERO.

REPORTA A:

JEFE DEL ALMACEN DE REFACCIONES.

NATURALEZA Y ALCANCE:

- El titular del puesto reporta directamente al Jefe del Almacén de Refacciones, al igual que el Recepcionista, (4) Despachadores y el Capturista. (Este último es otro puesto que se recomienda).
- El titular del puesto mantiene relaciones laborales con el personal del Almacén de Refacciones, Contabilidad, - Informática, Programación y Control de la Producción y Jefes de Areas Solicitantes.

DESCRIPCION GENERICA:

- Destina la diversa documentación a los distintos departamentos que se relacionan con el Almacén de Refacciones.

RESPONSABILIDADES:

- Destinar al Departamento de Contabilidad, amparada por el Reporte de Documentos, la diversa documentación que le entregue el Recepcionista.
- Destinar al Departamento de Informática la distinta documentación que le entregue el Capturista.
- Destinar al Departamento de Compras toda Solicitud de Compra que sea presentada en la ventanilla de despacho,

así como cualquier documento que se tenga que enviar a dicho departamento.

- Dar destino al Reporte Diario de Material Recibido a -- Proveedores al Departamento de Programación y Control - de la Producción.
- Presentar a los Jefes designados para autorizar por -- ellos la Requisición y Solicitud de Compra.
- Destinar cualquier documento a las distintas áreas que se relacionen con el Almacén de Refacciones.
- Limpiar y mantener en orden el área de trabajo.
- Participar en la realización del Inventario Físico.
- Respetar las medidas de seguridad, orden y limpieza.

FINALIDADES:

- Proporcionar información veraz y oportuna a los distintos Departamentos que se relacionan con el Almacén de - Refacciones.
- Conservar el buen aspecto en cuanto a orden y limpieza del área de trabajo.
- Evitar por medio de su función, que el personal que integra el Almacén de Refacciones se vea obligado a abandonar el área de trabajo, por motivos laborales.

DESCRIPCION DEL PUESTO PROPUESTOTITULO DEL PUESTO:

CAPTURISTA.

REPORTA A:

JEFE DEL ALMACEN DE REFACCIONES.

NATURALEZA Y ALCANCE:

- El titular del puesto reporta directamente al Jefe del Almacén de Refacciones, al igual que el Recepcionista, (4) Despachadores y el Mensajero. (Este último es otro puesto que se recomienda).
- El titular del puesto mantiene relaciones laborales con el personal del Almacén de Refacciones, del Departamento de Informática y el Departamento de Compras.

DESCRIPCION GENERICA:

Recibe, verifica y compila toda la documentación que se genera en el Almacén de Refacciones, referentes a la entrada y salida del material controlado en el almacén. Lleva el control y realiza los requerimientos de material por medio del Sistema de Compras T.A.C. (colocación y activación telefónica de pedidos).

RESPONSABILIDADES:

- Recibir del Despachador los Vales de Consumo, Devolución y Préstamo de Herramientas que se generan por salida o entrada de material al almacén.
- Recibir del Recepcionista los Informes de Entrada (y los documentos que funcionen como tal, siendo el caso de los procedimientos de Solicitud de Compra, Requisi-

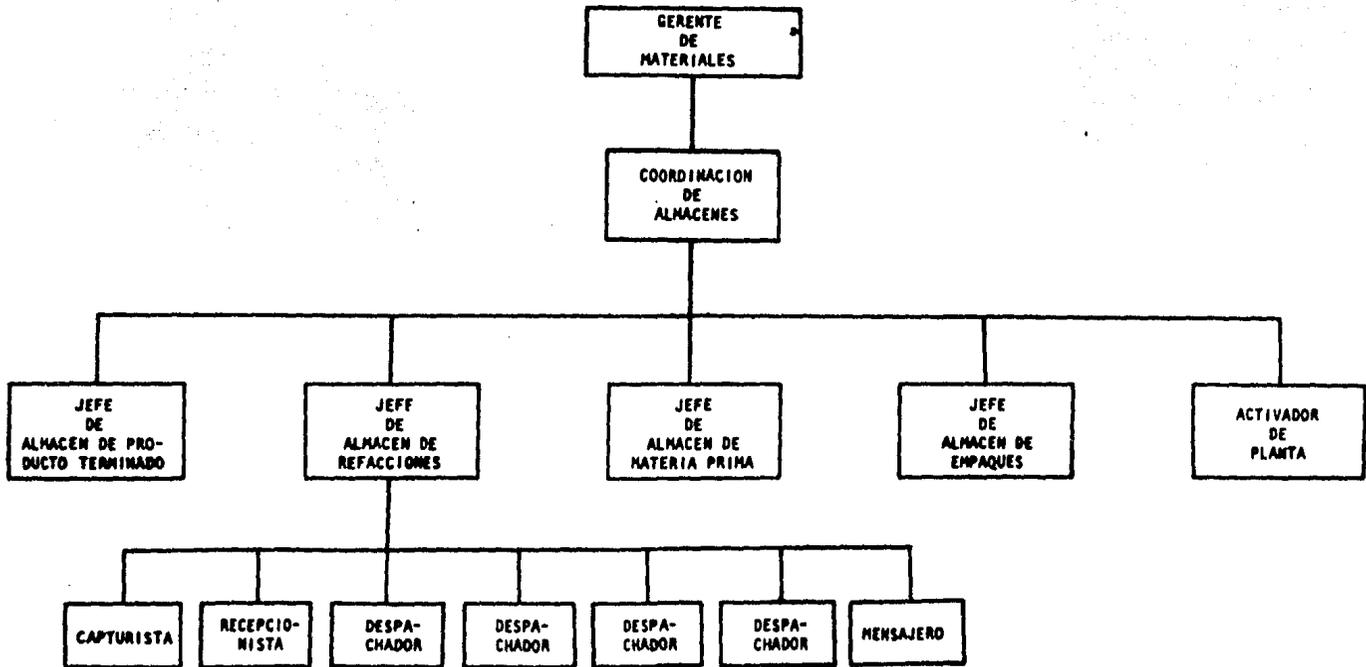
- ción de Compra y Control de Mercancías en Tránsito) y -
Remisiones generadas por entrada y salida de material -
al almacén.
- Compilar la información contenida en estos documentos y enviarla al Departamento de Informática por conducto -- del Mensajero.
 - Realizar compras por el Sistema T.A.C. (Colocación y ac tivación telefónica de pedidos).
 - Participar en la realización de los Inventarios Físicos continuados.
 - Respetar y mantener las medidas de seguridad, orden y - limpieza.

FINALIDADES:

- Controlar toda la documentación que genera el Almacén - Refacciones.
- Proporcionar información veraz y oportuna al Departamento de Informática sobre la entrada y salida de material controlado en el Almacén de Refacciones.
- Mantener las partes consignadas por contratos T.A.C. en el nivel óptimo de existencias.
- Evitar el mal aspecto del área de trabajo, así como acci dentes.

B.- ORGANIGRAMA PROPUESTO

ORGANIGRAMA PROPUESTO



C. - PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

- VALE DE PRESTAMO POR HERRAMIENTA

I.- IDENTIFICACION

- a) Nombre: Vale por Préstamo de Herramienta.
- b) Objetivo: Controlar el manejo de herramientas, solicitadas al Almacén de Refacciones.
- c) Origen: Cuando surge la necesidad de usar herramientas en las Areas Solicitantes.
- d) Que Origina: Un control sobre las herramientas prestadas.
- e) Quien la formula: El Area Solicitante.
- f) Quien la revisa: El jefe del Departamento en el Area Solicitante.
- g) Medio de Formulación: Manual.

II.- DISTRIBUCION DE LA FORMA.

FORMATO	COLOR	NOMBRE	DESTINO
Original	Blanco	Consecutivo	Almacen de Refacciones.
Copia	Azul	Mantenimiento	Mantenimiento, y Almacén de Refacciones.
Copia	Amarillo	Solicitante	Solicitante, Almacén de Refacciones, Mantenimiento.

III.- INSTRUCTIVO DE ELABORACION.

<u>No.</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>INSTRUCCIONES</u>
1	No. (numero)	El Despachador estampará con el foliador correspondiente a los Vales por Prestamo de Herramienta, el número consecutivo en el original y las dos copias.
2	Area de cargo.	Es el Area en la que contabilidad va a cargar el gasto de la herramienta, si es el caso de que esta quede inservible despues de su uso. El despachador anotará la clave que le corresponda a dicha area. Ejem. 127 se carga a <u>Mantenimiento</u> .
3	Area Solicitante.	Se anotará la clave del Area que solicita la herramienta.
4	Fecha	El Despachador anotará la fecha en la que se esta entregando la herramienta.
5	Cantidad (cantidad)	El solicitante mascarará el número de herramientas que requiere.
6	Unid (Unidad)	El solicitante indicará la unidad de medida de la herramienta que este solicitando generalmente anotara (Piezas)

<u>No.</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>INSTRUCCIONES</u>
7	Codigo	El Despachador indicara el código que tiene asignada la herramienta que se está solicitando.
8	Descripción de los Materiales	El Solicitante describirá perfectamente las características principales que deben reunir las --- herramientas que requiere.
9	Fecha de Devoluc. (Fecha de Devolución)	El solicitante indicará la fecha en la que el Mensajero podrá requerir la devolución de las herramientas.
10	OBSERVACIONES.	En este espacio el solicitante - podrá marcar el trato que le dió a la herramienta, y en caso de - que se haya estropeado esta, indicará las causas y señalará al responsable del desperfecto. Además el Area de Mantenimiento podra anotar el tipo de mantenimiento que se le dió a la herramienta y en caso de no tener reparación cual es el motivo.
11	Autorizado por	Se anotará el nombre y firma de la persona que autoriza la requisición de la herramienta al Almacén de Refacciones.
12	Recibido por	La persona que recibe del Despachador las herramientas, anotará

<u>No.</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>INSTRUCCIONES</u>
13	Almacén	su nombre y firmará de recibido. El despachador en turno anotará- tambien su nombre y firmará de - entregado.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA"

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Proporcionar un control más efectivo para el manejo de las herramientas que se resguardan en el Almacén de Refacciones.

SUMARIO DE ETAPAS

ACTIVIDAD	TOTAL
OPERACION	36
TRANSPORTE	17
INSPECCION	2
DEMORA	2
ARCHIVO	9
DECISION	4
	<hr/> 70

INICIO DEL PROCEDIMIENTO: Cuando el solicitante se presenta en la ventanilla de despacho.

FIN DEL PROCEDIMIENTO: El Capturista del Almacén de Refacciones archiva la copia A (Mantenimiento) del Vale de Préstamo por Herramienta en el Archivo de Vales de Herramienta

DIAGRAMA No.

HOJA 1 DE 6

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	⇨	□	D	▽	◇
	SOLICITANTE: CUALQUIER AREA DE LA EMPRESA							
1	Elabora el "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA" en original y dos copias, en donde señala su requisición de herramientas y en la fecha en la que va a desocupar.	1						
2	Lleva al ALMACEN DE REFACCIONES, el original y dos copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA". AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>DESPACHADOR</u>							
3	El <u>DESPACHADOR</u> recibe del <u>SOLICITANTE</u> el original y dos copias del "VALE DE PRESTAMO DE HERRAMIENTA". Imprime con el Sello Foliador, el número consecutivo correspondientes, y lo firma en el renglón denominado Almacén.	3						
4	En base a este documento, busca las herramientas que le están solicitando.							
5	El <u>DESPACHADOR</u> desprende la copia B (Solicitante) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA" y junto con la herramienta solicitada la entrega al <u>SOLICITANTE</u> .	5						
6	EMPRESA: SOLICITANTE El <u>SOLICITANTE</u> recibe del <u>DESPACHADOR</u> la copia B (Solicitante) del "VALE DE PRESTAMO DE HERRAMIENTA" así como la herramienta que solicita.	6						
7	Lleva la herramienta solicitada a su departamento y en el archivo denominado <u>Solicitud de Herramientas</u> , guarda temporalmente la copia B (Solicitante) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA".	7						

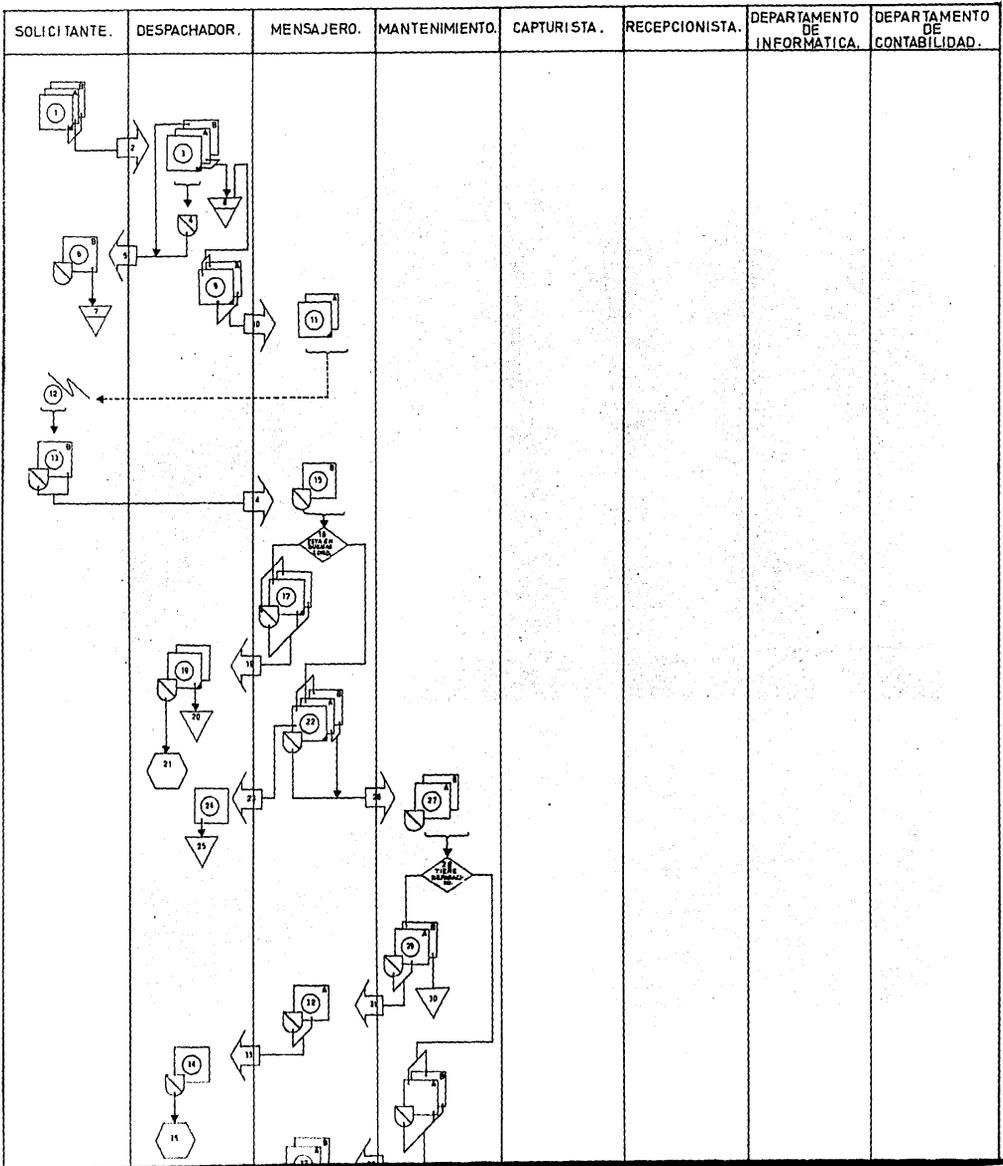
No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: DESPACHADOR</p>							
8	<p>El DESPACHADOR archiva el original y la copia A - del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" en el Archivo Cronológico de Préstamo de Herramientas, de acuerdo al día en el que se espera que el SOLICITANTE va a desocupar la herramienta.</p>	8						
9	<p>Cuando llega la fecha marcada por el SOLICITANTE en el "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA", el DESPACHADOR, saca del Archivo Cronológico de Préstamo de Herramienta, este documento.</p>							
10	<p>Entrega al MENSAJERO del almacén el original y 4 copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS", para que éste se dirija con el SOLICITANTE y requiera la devolución de la herramienta.</p>	10						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MENSAJERO.</p>							
11	<p>El MENSAJERO recibe del DESPACHADOR el original y copia del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA".</p>	11						
12	<p>En base a los datos consignados en este documento, se comunica con el SOLICITANTE, a fin de que este prepare la herramienta e indique cuándo podrá pasar a recogerla el plazo máximo para entregar la herramienta es al día siguiente de que se hizo la requisición.</p>	12						
	<p>EMPRESA: SOLICITANTE.</p>							
13	<p>Una vez recibida la llamada del MENSAJERO saca -- del Archivo Solicitud de Herramientas, la copia B (Solicitante) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" prepara la herramienta amparada por ésta, y anota todas las observaciones que se deseen agregar con respecto al uso que se le dió a la herramienta y en caso de estar en malas condiciones se registrarán las causas.</p>	13						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MENSAJERO</p>							
14	<p>El MENSAJERO se dirige al AREA SOLICITANTE y le pide que se le entregue la herramienta y la copia B (Solicitante), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA".</p>	14						

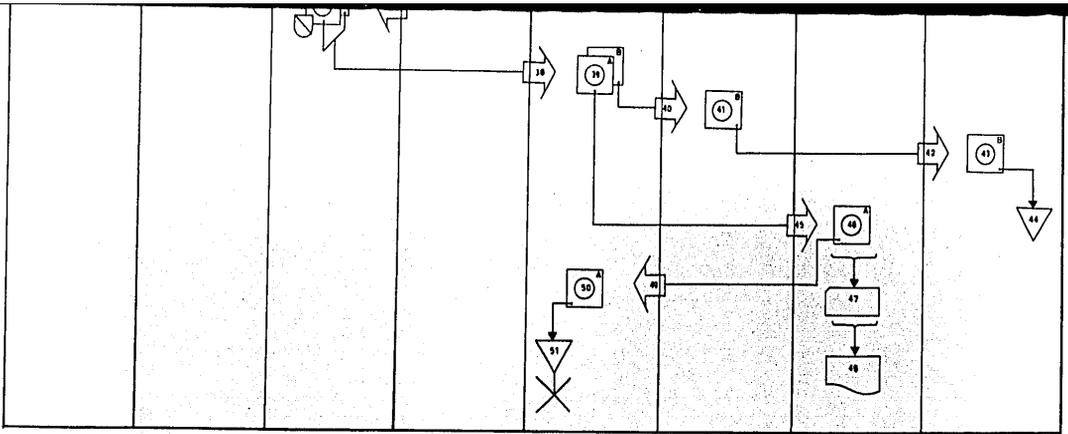
No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
15	El MENSAJERO recibe del JEFE DEL AREA SOLICITANTE la herramienta y el vale correspondiente.	15						
16	¿Está la herramienta en buenas condiciones?	16						
17	Sí la herramienta está en buenas condiciones de uso, el MENSAJERO lleva con el DESPACHADOR la herramienta y las copias y original del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS". AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE HERRAMIENTAS PUESTO: DESPACHADOR	17						
18		18						
19	Recibe del MENSAJERO, la herramienta, el original y copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	19						
20	El DESPACHADOR destruye la copia A (Mantenimiento) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" y archiva el original (Consecutivo) y la copia B del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS", en el Consecutivo de Vales de Herramientas.	20						
21	Almacena la herramienta en su respectivo Locker a efecto de poderse prestar a otras áreas que lo soliciten.	21						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MENSAJERO							
22	Si la herramienta no está en buenas condiciones de uso, el	22						
23	MENSAJERO desprende el original (Consecutivo), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" y lo entrega al DESPACHADOR.	23						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: DESPACHADOR							
24	El DESPACHADOR recibe del MENSAJERO, el original (Consecutivo), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	24						
25	Archiva el original en el Archivo Consecutivo de Vales de Herramienta.	25						
	AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MENSAJERO							
26	Envía la herramienta, la copia A (Mantenimiento),	26						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	➔	□	D	▽	◇
	<p>y la copia B (Solicitante) al DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.</p> <p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO</p>							
27	El JEFE DE MANTENIMIENTO, recibe del MENSAJERO la herramienta y las copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	27						
28	En base al estado de la herramienta, decide si tiene reparación.	28						
29	Si la herramienta tiene reparación, efectúa dicha	29						
30	reparación de la herramienta y en el renglón de observaciones anota el procedimiento que siguió para efectuarlo.	30						
31	Archiva la copia B (Solicitante), del VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS", en el archivo denominado, Reparación de Herramientas.	31						
32	El JEFE DE MANTENIMIENTO se comunica al almacén a fin de que el MENSAJERO recoja la herramienta.	32						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: MENSAJERO</p>							
33	El MENSAJERO, recibe del JEFE DE MANTENIMIENTO, la herramienta y la copia A (Mantenimiento), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	33						
34	Entrega al DESPACHADOR la copia A (Mantenimiento) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" así como la herramienta ya reparada.	34						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: DESPACHADOR</p>							
35	El DESPACHADOR recibe del MENSAJERO la copia A (Mantenimiento), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTA" y la herramienta reparada.	35						
36	Archiva la copia A (Mantenimiento) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" y deposita en el Locker respectivo la herramienta que reparó el JEFE DE MANTENIMIENTO.	36						
	<p>AREA: GERENCIA DE PLANTA II DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO</p>							
37	Si la herramienta no tiene reparación, devuelve al MENSAJERO, las dos copias y la herramienta.	37						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>MENSAJERO</u></p>							
38	Recibe del JEFE DE MANTENIMIENTO, las dos copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" y la herramienta; envía la herramienta al depósito de obsoletos a fin de poder venderla y obtener algún ingreso por ésta.	37						
39	Envía las dos copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" con el <u>CAPTURISTA</u> .	38						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>CAPTURISTA</u></p>							
40	Recibe del MENSAJERO las dos copias del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" y la ordena por número consecutivo.	39						
41	Envía al RECEPCIONISTA la copia B (Solicitante), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	40						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>RECEPCIONISTA</u></p>							
42	Recibe del CAPTURISTA la copia B (Solicitante), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	41						
43	Por conducto del MENSAJERO envía al DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD la copia B del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	42						
	<p>AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD PUESTO: <u>JEFE DE CONTABILIDAD</u></p>							
44	Recibe del MENSAJERO la documentación que le envía el RECEPCIONISTA, incluyendo la copia B del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS", realiza su registro de acuerdo al área de cargo.	43						
45	Archiva la copia B (Solicitante), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS", en el archivo denominado <u>Cargos por Préstamos de Herramienta</u> .	44						
	<p>AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: <u>CAPTURISTA</u></p>							
46	El <u>CAPTURISTA</u> por conducto del <u>MENSAJERO</u> envía al	45						

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	F	○	→	□	D	▽	◇
	DEPARTAMENTO DE INFORMATICA, la copia A (Mantenimiento) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS". AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO: INFORMATICA PUESTO: CAPTURISTA							
47	El CAPTURISTA, del DEPARTAMENTO DE INFORMATICA, recibe del MENSAJERO la documentación que les envía el CAPTURISTA del ALMACEN DE REFACCIONES.	46	●					
48	En base a la copia A (Mantenimiento) del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS", efectúa la captura de la información en Tarjetas Perforadas.	47	●					
49	Se efectúa el procedimiento de la información y se obtiene el Listado de Movimientos en el ALMACEN DE REFACCIONES.	48	●					
50	Envía al ALMACEN DE REFACCIONES la copia A (Mantenimiento), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" directamente al CAPTURISTA. AREA: GERENCIA DE MATERIALES DEPARTAMENTO: COORDINACION DE ALMACENES SECCION: ALMACEN DE REFACCIONES PUESTO: CAPTURISTA	49	●					
51	Recibe del CAPTURISTA de INFORMATICA, la copia A (Mantenimiento), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS".	50	●					
52	Archiva la copia A (Mantenimiento), del "VALE POR PRESTAMO DE HERRAMIENTAS" en el archivo denominado <u>Vales de Herramienta</u> .	51	●					

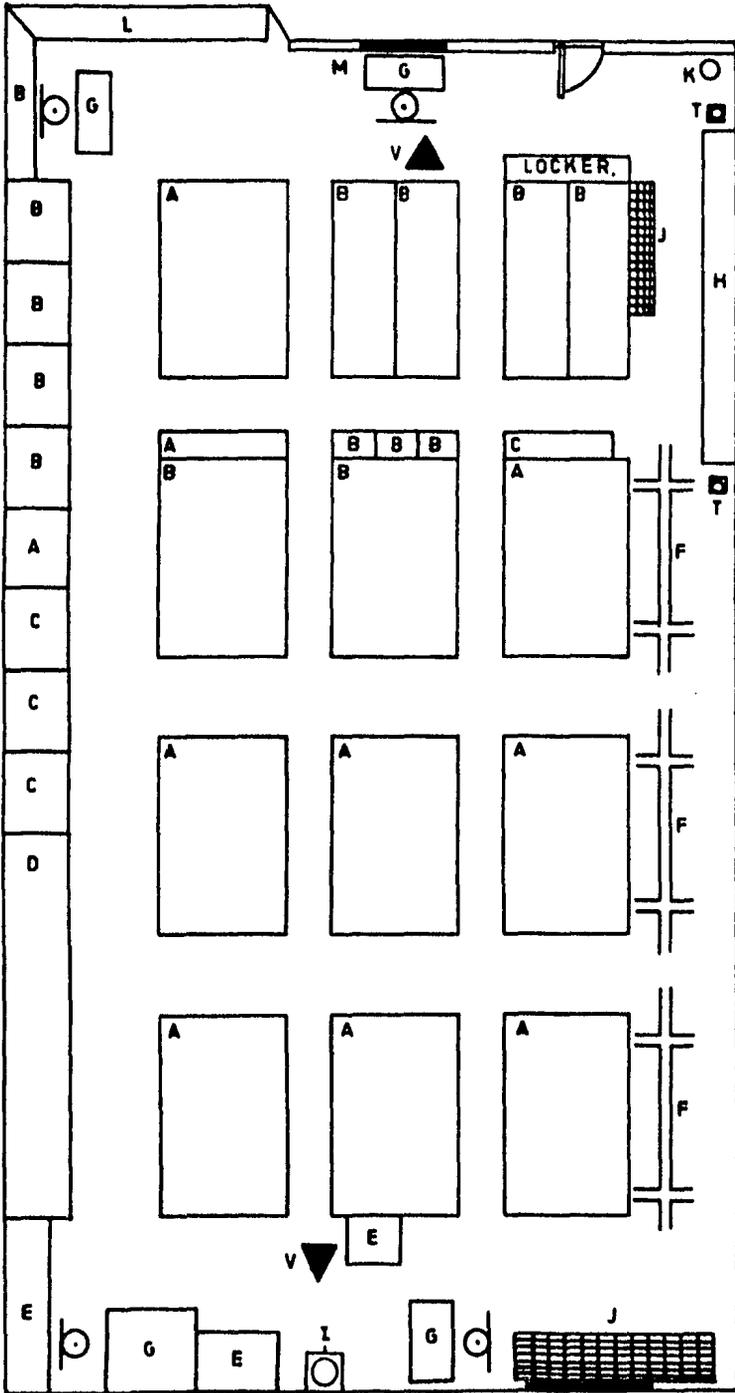




**D.- PROPUESTA PARA LA DISTRIBUCION
FISICA DEL ALMACEN DE REFACCIO
NES.**

DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO

- A).- Anaqueles.
- B).- Lockers.
- C).- Lockers de Cajón.
- D).- Anaquel de Herramientas.
- E).- Archiveros.
- F).- Archiveros de Kardex.
- G).- Escritorios.
- H).- Agua Electropura.
- I).- Agua para tomar.
- J).- Andamio o Tarima de Recepción.
- K).- Bote de Basura.
- L).- Tornillería.
- M).- Ventanilla de Despacho.
- T).- Extinguidores.
- V).- Ventiladores.



ACEPTACION O RECHAZO DE LA HIPOTESIS

Habiendo desarrollado cada una de las distintas etapas que integran la investigación, se han obtenido los elementos de juicio necesarios que permiten proceder a rechazar o aceptar los supuestos que conforman la hipótesis formulada al inicio del estudio, quedando expresada de la siguiente manera.

"Con el establecimiento de procedimientos y sistemas administrativos eficientes y la identificación clara de las funciones en los niveles jerárquicos de la organización, se alcanzarán los objetivos establecidos".

Es importante señalar, que al elaborarse la hipótesis se tomó como referencia la definición del enfoque de sistema administrativo de Leslie H. Matthies en su libro "RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS" que define como:

"Un proceso del que se valen las personas para desempeñar el trabajo de su organización y por lo tanto, trata de toda actividad ya sea de compra, venta, producción, diseño, transporte, etc."

Ahora bien, tomando en cuenta el criterio anterior y los resultados detectados por medio de la Auditoría realizada, nos permite concluir que los supuestos de la hipótesis formulada se comprueban totalmente, ya que de acuerdo a la evaluación practicada en el almacén de refacciones, nos permitió apreciar que los sistemas y procedimientos utilizados actualmente en el almacén son inadecuados, como es el caso concreto en los sistemas de control de los niveles de existencia lo que dificulta la adquisición del material estrictamente necesario, así como el desconocimiento del material almacenado, su cantidad, calidad y los errores detectados en procedimientos (de acuerdo al sigui-

miento de los formatos utilizados). También se observó que las funciones que integran los distintos puestos que conforman los niveles jerárquicos no están total y claramente identificados, siendo desconocidos por el personal.

Lo expuesto anteriormente, ocasiona dificultad en la consecución del objetivo por el cual se creó el almacén de refacciones consistente en el resguardo y abastecimiento oportuno de los materiales de refacción, herramientas y críticos, para garantizar el óptimo funcionamiento de la organización.

Una vez detectadas y determinadas a grandes rasgos las anomalías del almacén de refacciones, surgen en el informe del auditor el desglose de las observaciones y recomendaciones para establecer un adecuado sistema administrativo, procedimientos y funciones, con el fin de optimizar el desarrollo funcional de la organización obteniendo beneficios en los aspectos: financiero al mantener las existencias en su nivel óptimo, económico al realizar compras programadas de material en los mejores mercados y a los mejores precios, y comercial, ya que garantiza el suministro del material solicitado, para cumplir sin demoras con los programas de producción.

GLOSARIO DE TERMINOS

- ABASTECIMIENTO:** Significa proveer y surtir a un organismo - los materiales y equipo que desea adquirir, - con la calidad adecuada, en las cantidades - apropiadas, en el momento oportuno, de los - proveedores adecuados, con entregas a tiempo y al precio debido.
- ACTIVIDAD:** El conjunto de operaciones afines ejecutadas por una unidad administrativa y que contribuyen al logro de la función.
- ACUERDO:** Resolución premeditada de una persona, re - flexión o madurez en la determinación de una cosa.
- ADIESTRAMIENTO:** Es el entrentamiento que se proporciona al - personal, en el manejo adecuado de máquinas - y/o equipo, a fin de completar sus conoci - mientos básicos y perfeccionarlo en técnicas determinadas, que contribuyan a mejorar su - eficiencia en el desempeño de sus labores.
- ADMINISTRACION:** Ciencia Social compuesta de principios y técnicas que buscan lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y grupos de individuos asociados, como medio - para el logro de los objetivos de la organi - zación del modo más económico.
- ALMACEN:** Local destinado a la recepción, guarda, cus - todia y despacho de bienes destinados al uso y/o consumo de las diferentes dependencias -

- en el lugar, en cantidad y oportunidad requeridos.
- ANALISIS:** Separación de las partes de un todo, basta llegar a conocer sus principios o elementos.
- ANALISIS DE SISTEMAS:** En el estudio ordenado de una organización, de sus procedimientos o métodos de trabajo, con el fin de mejorarlos.
- ANALISIS DE TRABAJO:** Es el método de descomponer el trabajo en sus diversas partes componentes (tareas, deberes, relaciones y responsabilidades), para su estudio detallado.
- ARCHIVO:** Es el conjunto de documentos debidamente clasificados y ordenados para su rápida consulta, y forman el historial de una institución; son ellos los encargados de proporcionar los datos de hechos y sucesos que comparados con los actuales establecen la experiencia de la institución.
- AUTORIDAD:** Es la facultad para tomar decisiones, emitir las instrucciones respectivas y hacer que se cumplan.
- AUTORIDAD DELEGACION DE:** Es el acto de facultar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se umplan, compartiendo la responsabilidad correspondiente.
- AUTORIDAD FORMAL:** Es la facultad inherente a un cargo, de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

AUTORIDAD LINEAL: Es la que se delega directamente siguiendo - la línea de mando, a los órganos operativos.

CAPACITACION: Es proporcionar al personal, los conocimientos teóricos que requerirá, para desempeñar un puesto con toda eficacia.

CATEGORIA: Nivel que corresponde a un puesto en la jerarquización general de los demás puestos -- que existen en el escalafón de una Institución, fábrica, etc.

CIFRA DE CONTROL: Es el resultado de la suma de todas aquellas cantidades correspondientes en un mismo concepto y que intervienen en un proceso determinado.

CIRCULAR: Es el documento de carácter interno y general dirigido para dar a conocer instrucciones o recomendaciones al personal de las unidades administrativas de la Institución.

COMUNICACION: CANAL DEL: Es el camino, conducto o circuito a lo largo del cual puede transmitirse la información - entre los diversos elementos de una estructura administrativa.

CONTROL: La medida que permite detectar y corregir - las fallas que se presentan, en la operación de un sistema.

CURSOGRAMA ANALITICO: El Cursograma Analítico es un diagrama que - muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos, suje-

- tos a examen mediante el símbolo que corresponda.
- DEBERES:** Los trabajos destinados que hace cada persona.
- DECISION:** Es la selección de entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito.
- DELEGACION:** Es dar a otra persona autoridad y responsabilidad adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que se esperan.
- DEPOSITO PROVISIONAL.** Indica demora en el desarrollo de los hechos.
- DIAGNOSTICO:** Es el conocimiento, descripción precisa y calificación de las características de una situación dada, con el fin de solucionar un -- problema administrativo.
- DIAGRAMA DE FLUJO O FLUXOGRAMA:** Es la representación gráfica de un procedimiento o parte de él, donde se expresan las distintas operaciones de que se compone, estableciendo su secuencia cronológica por medio de símbolos convencionales.
- FUNCION:** Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la - Institución.
- FORMA O FORMATO:** En una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser -- llenados con información variable.

Una forma puede constar de varias copias con destinos y usos diversos.

- DELEGACION:** Es dar a otra persona autoridad y responsabilidad adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que se esperan.
- DIRECCION:** Es la técnica de coordinar y controlar los esfuerzos humanos para alcanzar ciertos objetivos establecidos.
- ENCUESTA:** Información obtenida a través de otras personas mediante técnicas de recopilación adecuada, para ser utilizada en administración.
- ENTREVISTA:** Diálogo encausado cuidadosa y lógicamente entre una persona solicitante de datos y otra que los proporciona.
- EVALUAR:** Es la parte del proceso de control, que consiste en el análisis crítico de los resultados obtenidos, con respecto a las metas o normas establecidas, con el fin de determinar las causas de las variaciones y definir las posibles medidas correctivas.
- INSTRUCCION:** Es la explicación del procedimiento para ejecutar una orden bajo ciertas normas y reglas.
- INSTRUCTIVO:** Es la guía oficial que contiene una descripción detallada de los métodos y procedimientos de ejecución dentro de una área de trabajo en donde quedan establecidas las respuestas a los problemas rutinarios, de manera

que el empleado no tenga que buscar contacto con su superior, más que para resolver situaciones no previstas.

INTEGRACION: Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo.

INVENTARIO: Asiento contable es un documento de los bienes que posee el Instituto (mobiliario, equipo, etc.).

JERARQUIA: Autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

MANUAL DE ORGANIZACION: Documento que describe con detalle los órganos que comprenden la Institución, definen con toda claridad los puestos que las integran, incluyendo una descripción detallada de sus actividades.

Contiene además la relación jerárquica que existe entre los distintos puestos, los grados de autoridad y responsabilidad, los principios de organización utilizados, organigramas, cartas de límite de autoridad y un glosario de términos utilizados.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Estos manuales señalan la secuencia lógica de operaciones que es preciso seguir para llevar a cabo un determinado trabajo, ya sea por todo el personal o cualquiera otro grupo de puestos que desempeñe responsabilidades específicas.

- METODO:** Es una secuencia ordenada, cronológica y eficiente de operaciones; o sea, es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.
- OBJETIVO:** Es la expresión cualitativa de un fin o propósito que se pretende alcanzar.
- OPERACION:** Cada una de las acciones físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o tarea determinada.
- ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica que muestra la estructura jerárquica de una área específica o general de una dependencia y tiene por objeto señalar el agrupamiento ordenado de las distintas unidades, la relación que guardan entre sí, las líneas de autoridad y de comunicación; las actividades principales; los puestos y sus intervenciones.
- ORGANIZACION:** Significa definir la estructura de una Institución de acuerdo con su objetivo y sus medios de acción, instituir, extender y coordinar sus diversos servicios.
- PEDIDO:** Solicitud de compra de mobiliario, equipo o de materiales dirigida al proveedor.
- PLANEACION:** Es la determinación anticipada de lo que va a hacer; incluye decisiones de importancia, tales como el establecimiento de objetivos, políticas y redacción de programas.

- PROCEDIMIENTO:** Un procedimiento o proceso, es la sucesión - cronológica o secuencia de operaciones concatenadas que pueden involucrar varios métodos en una o más áreas de la organización.
- PUNTOS DE CONTROL:** Operaciones de examen y verificación propia del sistema, cuya finalidad es la autocorrección de las actividades realizadas por medio de la identificación de desviaciones, (Políticas, prácticas, reglamentos y manuales).
- POLITICA:** Son los conceptos que orientan los acuerdos ejecutivos. Es una norma que guía la actuación de una unidad administrativa para alcanzar un propósito o fin determinado.
- PROCEDIMIENTOS:** Es una secuencia de operaciones que pueden involucrar varios métodos o personas en una o más áreas de la organización. Especifica qué trabajo deberá ejecutarse, quiénes participan en él y cuándo deben verificarse cada uno de sus pasos en orden y tiempo.
- PROCESO:** Conjunto de las fases sucesivas de un trabajo.
- PROGRAMA:** Instrumento de la planeación diseñado para realizar un curso de acción ya decidido.
- PUESTO:** Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal.
- REGISTRO:** Es el lugar donde se encuentran asentados da

tos correspondientes a un solo concepto que es identificado por una clave.

- REGLAMENTO:** Es la guía oficial que contiene una serie ordenada de normas legales, reglamentarias y administrativas, apoyadas en disposiciones jurídicas determinadas, que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo, para regular las actividades de una dependencia.
- RESPONSABILIDAD:** Es la obligación que se exige por la realización de una tarea, en un parte de la administración de un grupo que se asigna a un centro o dirigente.
- REQUISICION:** Es una petición dirigida a la autoridad correspondiente, de mobiliario, equipo y materiales (de uso interno en el Instituto).
- SISTEMA:** Es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con características propias, para alcanzar un objetivo según un plan determinado.
- SISTEMA ANALISIS:** Es el estudio ordenado de una organización, de sus procedimientos o métodos de trabajo con el fin de mejorarlos.
- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:** Es un proceso del que se valen las personas para desempeñar el trabajo de su organización, por lo tanto trata de toda actividad ya sea de compra venta, producción, diseño, transporte, etc.

- SISTEMA DE INFORMACION:** Es aquel que permite hacer llegar a todos - los niveles del Instituto, la información ne cesaria y suficiente para el oportuno desem- peño de sus funciones.
- TAREA:** Cuota fija de trabajo que debe cubrirse en - un lapso determinado.
- TRABAJO:** Conjunto de labores, deberes, relaciones, y - responsabilidades que deben realizarse para - el logro de un fin determinado.
- TRABAJO ANALISIS:** Es el método de descomponer el trabajo en sus diversas partes componentes (labores, deberes, relaciones y responsabilidades) para su estu- dio detallado.
- TRANSPORTE:** Indica el movimiento de los trabajadores, ma teriales y equipo de un lugar a otro.
- TRABAJO CARGA DE:** Es el volumen de trabajo a ejecutar por una- unidad administrativa determinada, en una -- unidad de tiempo (hora, día, semana, mes, -- etc.).

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

"GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA".

Lic. Victor M. Rubio Ragazoni.

Lic. Jorge Hernández Fuentes.

Publicaciones Administrativas y Contables.

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Lic. José Antonio Fernández Arena.

Editorial Diana.

"APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Lic. Jorge Alvaréz Anguiano.

U.N.A.M.

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA".

William P. Leonard.

Editorial Diana.

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Anaya Sánchez Carlos Enrique.

ECASA 2a. Ed. México 1977.

"ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA"

KOONTZ, Harol y O^a Donnell Cyril,

México: Graw- Hill, 1980.

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIAS Y PRACTICA PRIMERA Y SEGUNDA PARTE".

Reyes Ponce Agustín.

México: Limusa, 1979.

"RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS"

Leslie H. Matthies.

Editorial, Limusa.

"INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO"

Organización Internacional del Trabajo.
Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.

"ANALISIS Y MEDICION DEL TRABAJO"

R.M. Currie.
Editorial Diana.

"SEMINARIO DE METODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATI
VOS"

Diversos Expositores.
Facultad de Contaduría y Administración.
División de Educación Continua.

"MANUAL DE INTRODUCCION A TECNICAS DE ANALISIS DE PROCEDIMIEN
TOS Y PROGRAMACION"

Banco Nacional de Crédito Ejidal.
Febrero de 1973.

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

CURSO IMPARTIDO EN EL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD, A.C.
Lic. Fernando Guerra N.
México, D.F., 9 de octubre de 1973.