



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**IMPORTANCIA DE LA APLICACION PERIODICA DE AUDITORIAS  
ADMINISTRATIVAS EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
BEATRIZ SANDOVAL GARRILLO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
PATRICIA DIEZ DE BONILLA**

México,

1979

24  
178



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

<u>Introducción:</u>	<u>Página</u>
Presentación, objetivo del estudio y sus fundamentos. Enfoque a Empresas Pequeñas y Medianas.	1
<u>- Capítulo I</u>	
<u>La Empresa en México.</u>	
1.1 Antecedentes Generales.	4
1.2 Definición de Empresas, su análisis e importancia.	9
1.3 Clasificación de la Empresa en México.	15
1.4 Definición, clasificación y análisis de las Industrias Pequeñas y Medianas para la Economía del País.	32
1.5 Tipos de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria.	54
<u>- Capítulo II</u>	
<u>Administración General.</u>	

	<u>Página</u>
2.1 Antecedentes de la Administración:	62
2.2 Importancia de la Administración.	68
2.3 Evolución y Desarrollo Histórico.	70
2.4 Orígenes y Desarrollo de la Administración en México.	73
2.5 Proceso Administrativo, análisis y exposición de Métodos propuestos por diversos autores.	74
2.6 El control como Fase fundamental del proceso.	88
2.7 La Auditoría Administrativa como Instrumento de Control.	94
2.8 La evaluación Administrativa y su aplicación en México.	

**- Capítulo III**

**Caso práctico aplicado a la Empresa "ABC, S.A."**

3.1 Introducción a la problemática particular de la Empresa "ABC, S.A."	126
3.1.1 Entrevista previa con los ejecutivos de la empresa a fin de conocer los antecedentes sobre las necesidades de la aplicación de la eva--	126

	<b>luación administrativa.</b>	
3.1.2	Visita a la Empresa "ABC, S.A."	127
3.2	<b>Análisis preliminar de la Empresa.</b>	130
3.2.1	Ubicación de la Empresa dentro de la rama industrial a la que pertenece.	130
3.2.2	Breve historia de la Empresa por Auditar.	132
3.3	<b>Metodología utilizada para efectuar un Diagnóstico Administrativo en la Empresa "ABC, S.A."</b>	139
3.3.1	Carta Convenio	142
3.3.2	Programa del Diagnóstico.	146
3.3.3	Análisis General de la Empresa y su problemática.	149
3.3.4	Presentación de Resultados.	174
	- Conclusiones Preliminares de la Empresa.	174
	- Diagnóstico del problema Administrativo.	177
3.4	<b>Metodología empleada para la aplicación de una Auditoría.</b>	179

	<u>Página</u>
3.4.1 Listado de Actividades:	183
3.4.2 Programa de Auditoría Administra tiva.	184
3.4.3 Desarrollo de la Investigación.	187
3.4.3.1 Determinación del pro- blema a resolver.	187
3.4.3.2 Establecimiento de hipó- tesis con sus correspon- dientes variables.	188
3.4.3.3 Obtención de la muestra representativa de la po- blación.	192
a) Definición del univer so poblacional.	192
b) Selección de la mues- tra.	192
3.4.4 Recolección de la información.	193
3.4.4.1 Técnicas de la Investiga- ción utilizadas en este - estudio.	193
3.4.4.2 Elaboración de cuestiona- rios y Guías de Entrevís- tas.	196

3.4.4.3 Programa de Entrevistas por niveles Jerárquicos.	199
3.4.4.4 Señalamiento del contenido de los Cuestionarios.	201
3.4.5 Tabulación y análisis de los datos obtenidos.	203
3.4.6 Criterios sobre la graficación de la información.	275
3.4.7 Cuadros sinópticos de la investiga ción.	276
3.4.8 Comprobación de las Hipótesis enun ciadas.	278
3.5 Presentación del informe Final a la Direc ción de la Empresa "ABC, S.A."	282
3.6 Propositiones, sugerencias y recomendacio nes.	292
3.7 Diseño de un Sistema Administrativo Estruc tural.	304
<b>Bibliografía.</b>	<b>309</b>

## INTRODUCCION.

Cualquier actividad humana, por sencilla que sea, requiere de planeación, organización, dirección y control de esfuerzos y recursos para facilitar el logro de los objetivos propuestos. La ausencia de éstos elementos (en especial el control) sustentan las mayores deficiencias empresariales, mismas que llevan al fracaso a muchas entidades que fueron creadas como medios de subsistencia amplios y que, por desconocimiento o falta de comprensión de las técnicas administrativas son invitadas a perecer o sumirse en la incompetencia

Nos decidimos por ello a incursionar en un campo apasionante que ha renovado el concepto estático de la Administración, permitiendo conocer los fundamentos reales en los que descansan los pilares de las organizaciones y dando margen a rectificaciones o ratificaciones que modificarán su trayectoria.

La presente investigación tiene por objeto demostrar la necesidad de aplicaciones periódicas de auditorías administrativas en empresas medianas, presentando métodos de control que mejoren en lo posible aquellos sistemas que obstaculicen las operaciones de éste importante sector empresarial.

#### **-FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION.**

En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país o a su correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier modelo industrial existe la pequeña y mediana industria. Es una realidad. Es parte de la estructura industrial y, en cualquier caso, es significativa.

La pequeña industria, al surgir mucho antes de que naciera el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre; el tallado de piedra, el trabajo de metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales; etc. Así se constituyó no solo como una fuente de abastecimiento de artículos para el consumo, sino, al mismo tiempo, en la piedra angular que había de propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas y es principalmente la industria de modestos recursos donde se apoya la revolución industrial y, con ello, la tecnología que hoy fomentan y desarrollan las grandes empresas.

En México, desde la etapa independiente, el fenómeno de la industrialización despuntó con industrias como la textil, productos alimenticios, muebles de madera, productos químicos, etc. Antes de 1910 habían surgido la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, la industria del cemento, la industria del jabón y otras unidades que en esa época se consideraban grandes empresas, sin embargo, tras de éstas ya existía la incipiente in

dustria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, al ampliarse el mercado interno, aparecieron industrias más grandes, medianas y pequeñas. Pero lo predominante en dicha estructura industrial que crece y se desarrolla permanentemente es la pequeña y mediana industria.

En 1930, según cifras que ha elaborado el FOGAIN (Fondo de Garantía Industrial para el Fomento de las Empresas Medianas y Pequeñas), la pequeña y mediana industria del país, por el número de establecimientos representaba el 12 % del total de la industria de transformación, en tanto que el 84.4 % correspondía a la industria menor que pequeña, es decir, talleres y artesanías.

El reciente censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de la transformación, de las cuales el 64.64 % son industrias pequeñas y medianas, el 34.92 % talleres y artesanías, y sólo el 0.44 % equivalen a 523 industrias con un capital contable mayor de 25 000 000 de pesos.

Cabe señalar, que la pequeña y mediana industria en cualquier país, no solo es de carácter económico, sino también de orden social al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero procedente del agro mexicano, contribuyendo a formar y capacitar la mano de obra que por su estructura educacional no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

Asímismo permite incrementar el nivel de ingresos de la población al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala, transformándose en captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos y dar auge a su desarrollo.

En consideración a todo lo anterior y en base a la innegable importancia que ofrece la Empresa Pequeña y Mediana en México, se antoja un campo fértil para la aplicación de técnicas de control, específicamente de Auditoría Administrativa, ya que a través de este método se pueden encauzar soluciones a los problemas administrativos presentados en las diversas organizaciones.

Por tal motivo, procederemos a iniciar este estudio partiendo de las bases fundamentales de la empresa mexicana.

bido y hay diversas civilizaciones. La civilización es siempre un modo de ser; el modo de ser de una sociedad, entendiendo por sociedad a "aquella comunidad política que rebasa los límites convencionales de las naciones para abarcar a los diferentes pueblos y países que estén comprometidos existencialmente en forma positiva o negativa con la civilización de nuestro tiempo.

Este concepto de la sociedad contemporánea tiende a universalizarse. Hasta hace poco la unidad social reconocía como límites la organización política del estado nacional. Ni a las comunidades étnicas -- que sobrepasaban estas fronteras ni a los grupos plurinacionales se les reconocía como unidades sociales propiamente dichas. Pero ahora el concepto de sociedad fácilmente se aplica a comunidades en las que el lazo de unión es "una civilización".

Pero la identificación de sociedad y civilización no es sólo una -- cuestión de nombres, sino que se apoya en hechos reales. Se trata de características comunes que la investigación científica ha precisado.

Entre las más conocidas se encuentran las siguientes:

- a) El Progreso Tecnológico: Son evidentes los sucesos espectaculares que estamos presenciando y que revelan el dominio que el hombre ha logrado sobre la naturaleza.

La técnica llena toda la vida del hombre actual y de su sociedad. Nunca en la historia los adelantos tecnológicos habían -- tenido tanta importancia como en la sociedad de nuestro tiempo.

- b) **El Desarrollo Industrial:** La sociedad nuestra es una sociedad industrial, contrastada fuertemente con la anterior que fue una comunidad agrícola.

Debe entenderse que el proceso social no se conforma únicamente al trabajo fabril manufacturero, sino que comprende todas -- las demás actividades de la economía: la agricultura, el comercio y la banca se industrializan.

Los países más desarrollados son los países más industrializados; y son por ello mismo, los países más representativos de la sociedad actual. Pero los países subdesarrollados, en cuanto -- quieren llegar a ser como los otros, pertenecen también a la civilización industrial.

- c) **La Urbanización:** La gran urbe es el centro de la civilización -- de nuestro tiempo. En ninguna parte como en la ciudad moderna -- se encuentran los medios propicios para una existencia como la que busca el hombre contemporáneo. El alma de la ciudad es tan absorbente que trasciende al campo. Este se "urbaniza para ser agradable", La gente que permanece en los centros rurales adopta los estilos y formas de vida de la ciudad.

La ciudad es el modelo y en ella se establecen los cánones de -- la vida moderna.

- d) **La Presencia de las Masas:** El hecho cuantitativo de las muchedumbres o el fenómeno del crecimiento explosivo de la población

explican por qué a la sociedad contemporánea se le llama "sociedad de masas".

Pero la masificación también es un hecho cualitativo que identifica a nuestra civilización. Es el proceso de vida tendiente hacia la estandarización. El hombre piensa, quiere, actúa, según pautas, formas y estilos de vida que le son impuestos por su ambiente social.

- e) **La Preponderancia de la Economía:** Sabido es que las sociedades, en diferentes épocas, se han caracterizado por la influencia - que ciertas instituciones ejercen sobre las demás, matizando la vida de los individuos y los grupos e identificando a la civilización en general.

De tal manera es evidente que a la sociedad contemporánea la identificamos plenamente con la economía. Los valores económicos se aprecian en nuestra civilización, de manera preponderante a través de la aparición de la "Utilidad".

- f) **El Pluralismo:** Se llama sociedad pluralista a aquella en la que ocurre la multiplicación creciente de grupos organizados, los cuales persiguen una enorme diversidad de fines.

Así sucede en la sociedad contemporánea.

Este fenómeno es propio del siglo XX.

¿Es una reacción contra el individualismo del siglo XIX, o una

manifestación de las corrientes colectivistas, o una forma organizada de la masificación social? pues bien, los datos expuestos anteriormente nos permiten comprender sin dificultad alguna la importancia que tiene la empresa en la sociedad de nuestro tiempo.

Ella es la institución más representativa de la civilización técnica, industrial y urbana del mundo moderno.

Es la empresa, indiscutiblemente, un producto del progreso tecnológico y, a la vez la fuerza más poderosa que la impulsa.

Es la empresa el eje del fenómeno de la industrialización que transformó de raíz la vida económica, lo mismo en los países occidentales que en el lejano Oriente.

Puede afirmarse que es la empresa la institución que más ha contribuido al crecimiento de las grandes urbes y en ellas y por ellas se han provocado los cambios más profundos de la vida social.

En el pluralismo de la sociedad contemporánea es la empresa, al lado de la organización política, el centro de poder cuya influencia es notoria, a veces avasalladora, al ejercerse sobre otros grupos sociales.

Y por último, la importancia de la empresa crece desmesuradamente, tanto como ha crecido el valor de la economía en la vida de la sociedad y en el destino del hombre según lo entiende la época actual.

1.2.- DEFINICION DE EMPRESA, ANALISIS E IMPORTANCIA.

Hoy la Empresa sea comercial, de servicios o industrial es el vehículo más importante en la sociedad puesto que su función es la creación de riqueza y bienestar en el desarrollo de las civilizaciones modernas. Su flexibilidad le ha permitido intervenir en las formas más variadas para aportar soluciones al proporcionar medios de vida y crear plataformas sociales y económicas útiles para todos. Su permanencia, su éxito y la importancia que ha alcanzado como institución social trascendente, están ligados al mundo de la creatividad y de la acción.

En su gestión del proceso económico, la empresa, como entidad productora de bienes y servicios, constituye el factor que más ha influenciado en la evolución y perfeccionamiento de la vida humana. No existe empeño material o intelectual, científico o artístico, conquista de la fé y la aventura histórica bajo todas las banderas y todas las concepciones filosóficas donde la empresa no tome parte de una u otra forma.

La empresa son los hombres trabajando en común, y, como todo organismo vivo, ha venido perfeccionándose a sí mismo, transformándose, desarrollando las bases conceptuales que la sustentan, desde las teorías deshumanizantes del pasado siglo, hasta las concepciones contemporáneas que perciben al hombre como ser inteligente, libre, afectivo, parte y todo de la humanidad.

La empresa es, por lo tanto, una célula económica destinada a servir a los hombres en particular y a la sociedad en general para proporcionarle bienes y servicios, a quienes la integran para darles empleo y las mejores prestaciones posibles, y a la sociedad al contribuir, en el marco de sus limitaciones, a la mejoría de sus componentes en todos sus aspectos. Por eso, cuando hoy empieza a ser vista como una verdadera entidad de promoción social, y no como en el pasado, como una estructura cuyo único contenido aparente era la obtención de algún aprovechamiento, las dos concepciones análogas, fundidas en una sola constituyen una base estructural para el logro de finalidades económicas de interés general (+).

Para su desarrollo, la empresa precisa de un clima de confianza que le permita crecer y desenvolverse con la seguridad de que sus operaciones serán respetadas y sus esfuerzos reconocidos, lo que podrá ser factible solamente en aquellas naciones estables, donde haya políticas de crecimiento empresarial y objetivos comunes entre estado y empresario, a fin de lograr esfuerzos conjuntos que conlleven a una paz duradera, reflejada en su equilibrio socioeconómico.

La empresa también debe cumplir con un objetivo social, cualquiera que sea su giro de actividades, su participación en los problemas

-----

(+) Discurso del Lic. Luis Guzman de Alba, Presidente de la --  
CONCAMIN, ante la Unión Social de Empresarios Mexicanos en  
Monterrey, N.L. Abril 26, 1977.

nacionales, su apoyo a los planes de beneficio para el país, su opinión y actuación honestas, su papel de productora y distribuidora de bienes y servicios y de importante fuente de generación de empleos determina su función. De esa forma, al ejercer influencia positiva en la vida social, la empresa cumple con una de sus mayores responsabilidades.

Tiene asimismo una responsabilidad compartida en los logros de la unidad nacional y de la identificación de las metas nacionales prioritarias con los demás sectores, por lo cual, su misión principal es la generación de riqueza y su equitativa distribución de bienes y servicios entre las poblaciones integrantes de la estructura social.

Procederemos ahora a analizar los puntos que mayormente afectan e influyen en la Empresa Mexicana:

Política Económica: La evolución de la empresa está determinada entre otros factores, por la política económica. La escasez o abundancia de crédito, el aumento de precios y costos, el incremento de impuestos, la devaluación, la inversión pública y las prioridades de inversión, etc. son el resultado, en gran parte de dicha política, la cual, en México ha sufrido grandes cambios en los últimos años. Es importante la claridad y definición de este tema, pues ello permitirá al empresario comprender las formas de comportamiento y actuar en consecuencia.

Inflación: En estos momentos la inflación presenta ante nuestros ojos una situación desconocida para la gran mayoría de mexicanos. E--

llo requiere indudablemente de imaginación y valor para idear nuevos -- planteamientos o modificar los existentes.

El control gradual y efectivo de la inflación requiere de una - política económica global más obligada al control del gasto público ajustado a las posibilidades reales de financiarlo. Al fortalecimiento de - los ingresos del sector público, ampliando la base gravable sin modificar las ya altas tasas impositivas que se tienen actualmente. A un programa - de salarios que, por un lado proteja el poder adquisitivo de los trabajadores, y por el otro no deteriore la competitividad de productos, tanto lo interno o lo externo y, finalmente, a la necesaria revalorización de los activos de las empresas para evitar una descapitalización general. dado - que el efectivo control de la inflación requiere austeridad en el gasto público y una desaceleración en el crecimiento de la demanda interna; la empresa deberá aprovechar al máximo los mercados internacionales.

Precios: El precio de los productos es un elemento importante que actúa como factor de aliento o desaliento en el crecimiento de la - producción y por consiguiente, en el desarrollo de la empresa. Este es - un tema difícil que requiere de un gran esfuerzo e imaginación, a fin - de obtener una concepción realista de la economía en que vivimos.

Para lograr un sano desarrollo económico en el país, el único camino será el aumento de la producción con una mejora permanente de la productividad en todos los sectores. Sólo así se aumentará el ingreso - real de los trabajadores, manteniendo la competitividad en los precios.

Producción y Productividad harán innecesarios los controles de precios, alentarán la inversión creando empleos, nos permitirán exportar y sustituir importaciones, generarán más impuestos por el aumento de los que los causen encaminándonos hacia una salida progresista.

Relación Precios - Salarios: El primero y más importante de los círculos viciosos que hay que romper, es el de los precios - salarios, no sólo por sus consecuencias económicas, sino por sus aspectos de justicia y bienestar social.

En este sentido está orientado el programa de la Alianza para la producción y especialmente el de los 90 productos básicos.

Es necesario entender que precisamente en estos momentos se deben unir los esfuerzos de los hombres de empresa para que, a corto plazo, se puedan satisfacer las necesidades prioritarias de los núcleos de población más débiles, de tal manera que, en el mediano y largo plazo, se incorporen más satisfactores a la demanda de otros grupos de la población.

Debemos tener presente que a pesar de los fuertes desajustes que ha observado nuestra economía en los últimos meses, el desarrollo económico de México puede y debe continuar en base al substancial acervo del capital humano, infraestructura productiva y recursos naturales de que disponga.

Es necesario pensar que la estrategia de la empresa tendrá - que ajustarse a una nueva realidad; enfrentamos un momento de emergencia y será la solidaridad social la que nos permita superarla. Todos - los esfuerzos deberán canalizarse y controlar la crisis con visión y con serenidad, pero con audacia, con optimismo, realista y con deci--- sión inquebrantables.

Las tendencias inflacionarias, las recesiones económicas; la caída de mercados internos y externos, la falta de financiamiento; el aumento de los costos de producción derivados del implemento de los insumos básicos, los energéticos; el desempleo; la devaluación de la moneda; el control de precios, etc; determina que esté permanentemente - obligado a poner en balanza las cualidades y el ingenio del empresario y con la base de ellos dictaminar, las alternativas a escoger, sopesar los pros y los contras y, finalmente, tomar la decisión siempre sobre el entendido de que el éxito y el fracaso depende de que tal resolu--- ción sea afectada. Esto significa que su subsistencia depende de la -- eficiencia con que desempeñe su misión.

### 1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA EN MEXICO.

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar claramente el concepto de "Empresa", ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de la ciencia de la Administración.

Dice el maestro Guzmán Valdivia que "La palabra Empresa no siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco. La acción de emprender o la cosa que se emprende ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la -- simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere".

Prosigue con una apreciación general sobre el problema y -- concluye: "La Empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia vida actúa".

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce afirma que la empresa está integrada por:

- a) Bienes Materiales
- b) Hombres y
- c) Sistemas.

Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes

aspectos:

-Económico -Jurídico -Administrativo -Sociológico -De conjunto.

Un concepto general de Empresa es el siguiente: "Empresa - es la unidad productora o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos".

Analizando los aspectos antes enunciados, llegamos a la conclusión de que:

1.- Empresa es la unidad productiva o de servicio. El antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

2.- Constituida según aspectos prácticos o legales. La actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

3.- Se integra por recursos: humanos, materiales y técnicos.

4.- Y se vale de la Administración para lograr sus obieti-

vos: Esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

Ahora bien, los fines de la empresa pueden considerarse objetivamente como: "La producción, transformación o venta de bienes y servicios para su mercado".

Basándonos en sus fines, podemos clasificar a la empresa de la manera siguiente:

- 1) En cuanto a sus fines:
  - Lucrativas: Son aquellas entidades que ofrecen bienes o servicios a cambio de obtener una ganancia.
  - No lucrativas: Son aquellas entidades que ofrecen bienes y/o servicios a cambio de obtener un beneficio social.
  
- 2) Por su naturaleza;
  - Públicas: Son aquellas entidades cuyo fin es satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no, beneficios. Lo anterior se señala porque el -

objetivo del Estado como empresario no puede ser el obtener lucración, sino satisfacer las necesidades del pueblo.

- Privadas: Son aquellas entidades cuya finalidad consiste en la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de origen general o social.

3) Por su Giro de Actividad.

- Industriales o Productoras: Es aquella entidad donde se transforman unas materias en otras, las cuales pueden ser materias primas intermedias o productos de consumo último, buscando a través de esta actividad la obtención de una ganancia.

- Comerciales: Es comercial una entidad cuando su objetivo es la compra-venta de mercancías para hacer llegar a los consumidores ,

logrando con ello el obtener una ganancia a cambio del servicio ofrecido a los clientes.

- Servicios: Es aquella entidad que ofrece asistencia técnica profesional o de oficio a cambio de una remuneración -- proporcional al esfuerzo empleado para su realización.

4) Por su magnitud:

- Grande: Es aquella entidad que posee las máximas características en su grupo: (Capital mayor de 25 millones de pesos, número de trabajadores mayor a 500 y número de establecimientos mayor a 10.

- Mediana: Empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal. Se caracteriza porque su capital social es de 25 mil pesos hasta 24.999 millones. Su número de establecimientos es de 3 a 10 y su personal ocupado asciende a 500.

- Pequeña: iniciativa modesta en magnitud y capacidades, con inversiones mínimas en recursos y cuya administración es plenamente de tipo familiar. Su personal ocupado se reduce al elemental. Su capital social puede ser hasta de 25, 000 pesos y su número de establecimientos menos de tres.

Otra clasificación es la que Nacional Financiera, S.A., preparó, misma que hace referencia a las industrias enmarcadas en la economía nacional. Al efecto se señala:

**1.- Industrias Primarias que abastecen a otras Industrias -  
Nacionales:**

- Energía Eléctrica.
- Petróleo.
- Gas.
- Carbón.
- Extracción de minerales metálicos.
- Extracción de minerales para productos químicos.
- Extracción de madera.
- Ganadería.
- Pesca.

2.- Industrias de Producción Intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a o tras muchas industrias.

- Productos del petróleo.
- Productos de carbón.
- Hierro y Acero.
- Productos Químicos.
- Papel y Productos de Papel.
- Materiales de Construcción.
- Textiles.

3.- Servicios necesarios para el Desarrollo Industrial.

- Transportes.
- Comunicaciones.
- Depósito y Almacenes.
- Obras Públicas.
- Bancos y otras Instituciones Financieras.
- Otros servicios.

4.- Industrias de Bienes terminados que crean demanda para numerosas Industrias Nacionales.

- Productos Alimenticios.

- Bebidas.
- Tabaco.
- Calzado, Prendas de Vestir.
- Muebles y Accesorios.
- Madera y Corcho.
- Productos de Caucho.
- Productos Minerales no Metálicos.
- Productos Metálicos.
- Maquinaria.
- Aparatos y Accesorios Eléctricos.
- Equipo de Transporte.
- Industrias Manufactureras diversas.

Otro listado que puede simplificar la clasificación de Empresas es el señalado en la revista expansión (+), el cual se refiere a:

(+) Fondo Nacional de Garantía y Fomento para la Industria Pequeña y Mediana.- Censo Nacional de 1970.

**I.- EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO FINAL:**

- a) **Productos:**
- Productos Alimenticios.
  - Bebidas.
  - Tabaco.
  - Prendas de Vestir y Calzado.
  - Viviendas.
  - Muebles y Accesorios.
  - Aparatos y Accesorios Eléctricos.
  - Combustibles y Energía.
  - Otros Artículos de consumo.
- b) **Servicios:**
- Comunicación.
  - Transporte.
  - Depósitos y Almacenes.
  - Bancos y otras Instituciones Financieras.
  - Comercio.
  - Gobierno.
  - Otros servicios.

**II.- EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO INDUSTRIAL.**

- c) **Energía:**
- Petróleo y Gas.
  - Carbón.
  - Eléctrica.

- d) **Materias primas orgánicas:**
- Agricultura.

- Ganadería.
  - Pesca.
  - Silvicultura.
- e) Materias primas
- Hierro y Acero.
- Inorgánicas:
- Minerales Metálicos.
  - Minerales no Metálicos.
- f) Materiales en Proceso de Transformación y Materiales Terminados.
- Hierro y Acero.
  - Productos Químicos.
  - Materiales de Construcción.
  - Textiles.
  - Productos Metálicos.
  - Maquinaria y sus Refacciones.
  - Aparatos y Accesorios Eléctricos.
  - Equipo de Transporte.
  - Otros Materiales.
- g) Servicios:
- Comunicaciones y Transportes.
  - Depósitos y Almacenes.
  - Bancos y Otras Instituciones Financieras.
  - Comercio.
  - Gobierno.
  - Otros Servicios.

(+) Revista Expansión. Vol. VIII. No. 200 Septiembre 29 de 1976,  
Página. 60-63

Haciendo referencia al tipo de administración que se ejerza en la empresa o entidad a tratar, cabe mencionar que existen clasificaciones al respecto, por lo que se definen como:

- a) Empresa Estatal, Centralizada o Nacional: Es aquella en que su administración queda bajo el control del estado o gobierno por considerarse éste como socio mayoritario o, en su defecto, socio único. Corresponden a este rubro todas las Secretarías y Dependencias Gubernamentales.
- b) Empresa Descentralizada: Está constituida por las entidades que son administradas en forma independiente del control central del estado, sin embargo, forman parte de sus intereses, es decir, su función será apoyar al estado en aquellas actividades económicas sociales que coadyuvan al bien común.
- c) Empresa Paraestatal: Es aquella entidad u organismo cuya administración recae en particulares, sin embargo también tiene injerencia el Estado para formar parte de la sociedad, es decir, este último realiza aportaciones de capital, sin ser mayoritario. Los socios particulares aportan el 51 % del total del capital ( o más ) y el estado la parte proporcional restante.
- d) Empresas Privadas: Son aquellas en las que el total de su capital social y de trabajo es aportado por los particulares y cuya función es la obtención de utilidades a través de la oferta de bienes, servi-

cios o mercancías.

En México, el sector público está integrado por el gobierno federal, - 120 organismos descentralizados y 569 empresas de participación estatal -- (510 mayoritarias y 59 minoritarias), incluyendo además lo relativo a los - gobiernos estatales y municipales. Sin embargo, únicamente están bajo con-- trol presupuestal del gobierno federal, 14 organismos descentralizados y 13 empresas de participación estatal mayoritaria.

Al efecto señalamos que aunque se mencionan clasificaciones de Indus-- trias de acuerdo a los lineamientos establecidos por FOGAIN, éstas son deri-- vadas del concepto Empresa dependiendo de su giro de actividad, es decir, se menciona a la Industria de Transformación y Producción en sustitución - del rubro "Industrias", Industrias de Servicio en lugar de la denominación "Servicios" o Industrias de Bienes Terminados en calidad de artículos co-- merciales.

Continuando bajo este criterio, de acuerdo a su giro de actividades, - presentamos a continuación una clasificación de Empresas, a fin de señalar diversos puntos de vista que, sobre este tema, han tenido a bien exponer es-- tudiosos de la materia.

#### CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

(Por su giro de Actividades)

I.- Sector Primario.

II.- Industria:

- a) Minería y del Petróleo.
- b) Metalúrgica.
- c) Siderúrgica.
- d) Automotriz.
- e) Química, Petroquímica, Agroquímica, Farmacéutica, Plásticos y Hules Sintéticos.
- f) Eléctrica y Electrónica.
- g) Textil.
- h) Alimentos, Bebidas y Tabacos.
- i) Construcción.
- j) Vidriera.
- k) Otras.

III.- Comercio.

IV.- Servicios.

Como complemento a lo anterior, el siguiente cuadro muestra una distribución de empresas en México por sectores, (+) mismos que pueden ser clasificados por rama industrial o actividad:

Clasificación de Sectores	Quienes lo administran	
	Gobierno Federal	Empresas Privadas
.- Industrial	Patrimonio y Fomento Industrial.	Empresas Medianas y Grandes

Clasificación de Sectores	Quienes lo administran	
	Gobierno Federal	Empresas Privadas.
2.- Salud y Seguridad Social.	Salubridad y Asistencia.	Clínicas y Hospitales Privados.
3.- Educación, Cultura, Ciencias y Tecnología.	Educación Pública, Instituto Nacional de Bellas Artes, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.	Universidades Particulares - (U.L.S.A.), Escuelas e Institutos privados de enseñanza primaria, media y superior.
4.- Agropecuario y Forestal.	Agricultura y Recursos Hidráulicos.	Pequeñas y Medianas Industrias ganaderas y forestales.
5.- Comunicaciones y Transportes.	Comunicaciones y Transportes.	Sociedades Autotransportistas agrupadas. Compañías de Aviación privadas
6.- Administración y Defensa.	Presidencia de la República. Poder Legislativo. Poder Judicial. Gobernación. Relaciones Exteriores.	

Clasificación de Sectores		Quienes lo administran.	
	Gobierno Federal	Empresas Privadas.	
	Hacienda y Crédito - Público. Programación y Presu puesto. Procuraduría General de la República. Defensa Nacional. Secretaría de Marina.		
7.- Comercio.	Comercio	Pequeños comerciantes. Medianos comerciantes.	
8.- Pesca	Departamento de pesca.	Exploración pesquera en peque ña, mediana y gran escala.	
9.- Asentamientos - Humanos.	Asentamientos Humanos y Obras Públicas.		
10.- Turismo.	Secretaría de Turismo	Industria Hotelera.	
11.- Laboral.	Trabajo y Previsión - Social.		

(+) Revista Expansión No. 259 Vol. 11, Febrero 21 de 1979, Págs: 32 y 33.

Organismos y Empresas Descentralizadas que coadyuvan al desarrollo de los sectores antes mencionados.

1.- Industrial: Petróleos Mexicanos.

Comisión Federal de Electricidad.

Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

Fertilizantes Mexicanos.

Diesel Nacional.

Siderurgica Nacional.

Constructora Nacional de Carros.

Siderúrgica Lázaro Cárdenas "Las Truchas".

Productora e Importadora de Papel, S.A.

2.- Salud: Instituto Mexicano del Seguro Social.

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales

Para Trabajadores del Estado.

3.- Agropecua- Productos Forestales Mexicanos.

rio y Fo-- Forestal Vicente Guerrero.

restal:

4.- Comunicacioo Ferrocarriles Nacionales de México

nes y Transo Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Cone--

portes: xos.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

Ferrocarriles Nacionales de México.

Ferrocarril del Pacífico.

Ferrocarril Chihuahua del Pacífico.

Ferrocarriles Unidos del Sureste.

Ferrocarril Sonora Baja California.

Aeronaves de México.

**5.- Administración y Defensa: Lotería Nacional para la Asistencia Pública.**

**6.- Comercio: Compañía Nacional de Subsistencias Populares.  
Instituto Mexicano del Café.  
Instituto Mexicano de Comercio Exterior.**

**7.- Pesca: Productos Pesqueros Mexicanos.**

**8.- Asentamientos Humanos: Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural de la Vivienda Popular.**

1.4 DEFINICION, CLASIFICACION Y ANALISIS DE LAS INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS PARA LA ECONOMICA DEL PAIS.

1.- Definición:

Partiendo del criterio de que el giro de actividades de la Empresa constituye el factor determinante para agruparla por rama industrial, así como que su capacidad de operación y financiamiento determinarán su verdadera dimensión, procederemos a analizar el comportamiento de la Industria Pequeña y Mediana en México.

La magnitud de las industrias constituyen un factor fundamental para su control administrativo; es decir, la empresa deberá ser considerada como mediana, pequeña o grande según la complejidad que revista su organización.

Dicha complejidad depende básicamente del número y diversidad de las funciones y de los niveles jerárquicos que estructuren a la entidad (+).

Se dice que es Industria Artesanal o Familiar: (menor que

pequeña) cuando el mismo dueño controla directamente a un grupo muy reducido de personas, mismas que conforman el recurso humano de esa entidad. Se trata de aquellas en las que el dueño es ayudado por -- unas cuantas personas, a quienes controla directamente, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas no será mayor de 4 a 5.

Se define a una Industria como Pequeña: Cuando las funciones se especializan de tal forma que existen por lo menos tres grupos fundamentales: Los destinados a la producción de bienes y servicios, los encargados de la colocación, distribución y venta de esos bienes y servicios ante el público, y otras personas encargadas de las funciones relacionadas directamente con las finanzas y control de los recursos monetarios.

Consideramos, por lo tanto que la Pequeña Industria tiene una inversión total de 75 mil pesos a 5 millones de pesos, contando ordinariamente con un volumen de personal de 6 a 50 empleados y ejecutivos) ya que esto implica necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

(+) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Edición. Editorial Limusa 1976 Página. 95.

Será Industria Mediana: Aquella que cuenta con márgenes de 51 a 500 trabajadores, es decir, cuando la empresa se encuentra claramente diferenciada en sus funciones, reflejadas en 6, 8 y hasta 10 y con 3, 4 y hasta 5 niveles jerárquicos.

La Industria Grande: Surge cuando el número de funciones que realizan grupos diversos de personas especializadas sean muy grandes y diferenciados, no pudiendo intercambiar el personal por el alto índice de especialización imperante en el medio, existiendo de 7 ó más niveles jerárquicos. Su número aproximado de trabajadores será de 500 a 1000 o más, según sea el caso, esto es, dependerá directamente de la magnitud del capital invertido, mercado real y potencia en el que se desarrolla la entidad, competencia y número de establecimiento y sucursales con que se cuenta. A este tipo corresponden la mayoría de las empresas trasnacionales que existen en nuestro país y en el mundo entero.

En México, son muy pocas las empresas de capital netamente mexicano que pueden identificarse plenamente en esta clasificación, ya que las entidades que alcanzan tal denominación están conformadas por agrupaciones empresariales integrantes de una nueva persona moral, casi siempre bajo la modalidad de consorcios industriales.

Por lo tanto, la magnitud de las industrias puede partir de criterios - mercadológicos, de proyección, aspectos financieros (como la composición y monto del capital social y de trabajo) o del personal ocupado, dependiendo de la institución y objetivos de su clasificación.

Cabe señalar que el presente estudio hará mayor énfasis en el análisis de las Industrias consideradas como Pequeñas y Medianas por constituir nuestro objetivo primero.

#### Clasificación de las industrias en México.

A efecto de esquematizar la gran diversidad de Industrias que existen en nuestro país y a fin de unificar criterios que al respecto ha sido necesario emitir, Nacional Financiera, a través del Fondo de Garantía y Fomento Industrial para la Pequeña y Mediana Empresa (FOGAIN), ha clasificado el sector industrial de la siguiente manera:

<u>GRUPO</u>	<u>TIPO DE INDUSTRIA</u>
20	- Productos Alimenticios.
21	- Bebidas.
22	- Tabacos Elaborados
24	- Fabricación de Calzado.
24'	- Fabricación de Prendas de Vestir.
25	- Industrias de la Madera y el Corcho, con excepción de la Fabricación de muebles.

<u>GRUPO</u>	<u>TIPO DE INDUSTRIA</u>
26	- Muebles y Accesorios.
27	- Papel y sus Productos.
28	- Imprenta, Litografía, Editoriales e Industrias conexas.
29	- Industria del Cuero y sus Productos, con excepción de - la fabricación de calzado y otras prendas de vestir.
30	- Productos de Hule.
31	- Substancias y Productos Químicos.
33	- Productos Minerales no Metálicos, con excepción de los - derivados del Petróleo y el Carbón.
34	- Industrias Metálicas Básicas.
35	- Fabricación de Productos Metálicos Básicos, con excepción de maquinaria y equipo de transporte.
36	- Construcción de Maquinaria exceptuando la eléctrica.
37	- Construcción de Maquinaria, Aparatos Eléctricos, Acceso-- rios y Artículos.
38	- Construcción de Material de Transporte.
39	- Industrias Manufactureras Diversas.
	<u>SERVICIOS</u>
40	- Empresas Contratistas y Constructoras.
41	- Distribuidoras de Gas.
84	- Radiodifusoras.
85	- Lavanderías.

Para clasificar a las industrias derivadas de la agricultura, ganadería, siviltura, caza y pesca; e industrias extractivas, de transformación e instalaciones, servicios de electricidad, gas y de producción de películas cinematográficas, se presenta el siguiente Catálogo de Industrias establecido en el Séptimo Censo Industrial 1971, de la Dirección General de Estadística, el cual se encuentra ordenado por divisiones o sectores.

### CATALOGO DE INDUSTRIAS

- DIVISION 0 Industrias derivadas de la Agricultura y Ganadería, Siviltura, Caza y Pesca.
- DIVISION 1 Industrias Extractivas.
- DIVISION 2 Industrias de Transformación (artículos de consumo).
- DIVISION 3 Industrias de Transformación (bienes de producción).
- DIVISION 4 Construcción e Instalaciones Diversas.
- DIVISION 5 Electricidad, Gas y Suministros de Agua.

Una vez anotadas las grandes divisiones que conforman a las Industrias, procederemos a señalar las subdivisiones de cada una de las divisiones antes mencionadas.

- DIVISION 0 - Industrias derivadas de la Agricultura.
- Industrias derivadas de la Ganadería.
- Industrias derivadas de la Siviltura.
- Extracción del Carbón.
- Extracción de Minerales Metálicos.

**DIVISION 1 - Extracción de Minerales Metálicos, exceptuando el mineral de Hierro.**

- Petróleo crudo y gas natural.
- Extracción de piedra, arcilla y arena.
- Extracción de materiales para la construcción.
- Extracción de Minerales no Metálicos.
- Productos alimenticios (matanza de ganado y preparación).
- Preparación de productos lácteos.
- Envase y Conservación de Frutas y Legumbres.

**DIVISION 2 - Envasado y Conservación de Pescado y otros alimentos marinos.**

- Beneficio y Molienda de Productos Agrícolas.
- Productos derivados de la Panificación.
- Ingenios y Refinerías de Azúcar.
- Industrias de Bebidas.
- Industrias Alimenticias.
- Industrias del Tabaco.
- Fabricación de Calzado, Prendas de Vestir.
- Fabricación de Artículos de Madera, Papel, Imprenta, Industrias del Cuero.
- Fabricación de Textiles.
- Industrias de Transformación (para la producción).
- Fabricación de Productos de Hule y Caucho.
- Fabricación de Subsistencias y Productos Químicos.

- Fabricación de Productos derivados del Petróleo y del carbón.

**DIVISION 3** - Fabricación de Productos Minerales no Metálicos, exceptuando los derivados del petróleo y del carbón.

- Industrias Metálicas Básicas.
- Fabricación de Productos Metálicos exceptuando Maquinaria y Equipo de Transporte.
- Construcción de Maquinaria, exceptuando la Maquinaria eléctrica.
- Construcción de Maquinaria, Aparatos, Accesorios y Artículos Eléctricos.
- Construcción de Materiales de Transporte.
- Industrias Manufactureras Diversas.

**DIVISION 4** - Construcción e Instalaciones Diversas (Públicas y Privadas).

**DIVISION 5** - Electricidad.

- Producción y Distribución de Gas
- Suministro de Agua.

Otro criterio que sobre el tema de clasificación de industrias se ha establecido es el del Banco de México, S.A. a través de su Departamento de Investigaciones Industriales, determinando que existen:

**Industrias Básicas:**

- Siderúrgica.
- Pesada y Semipesada.
- Química.
- Mediana y Ligera.

**Los tipos de industrias son:**

**a) Eléctrica y Electrónica:**

- Textil.
- Calzado.
- Construcción.
- Alimenticia.
- Papel y Celulosa.
- Vidrio y Cemento.
- Otras.

**b) Industrias de Transformación:**

- Alimentación, Manufacturera de -  
Productos Alimenticios y Bebidas.

**c) Industria Textil:**

- Algodón.
- Lana.
- Fibras Artificiales.
- Vestidos.
- Alfombras y Tapetes.

- d) Industrias Madereras.
- e) Industria Química:       - Petroquímica.  
                                  - Vidrio e Industrias Conexas.
- f) Industrias Metálicas Básicas.
- g) Industria Automotriz.

De lo anterior concluimos que se entiende por Industria Pequeña y Mediana (I.P.M.), aquella corporación cuyo capital contable va del cincuenta mil a cuarenta millones de pesos (\*).

Al efecto, el V Censo Industrial de 1975, consigna los siguientes datos:

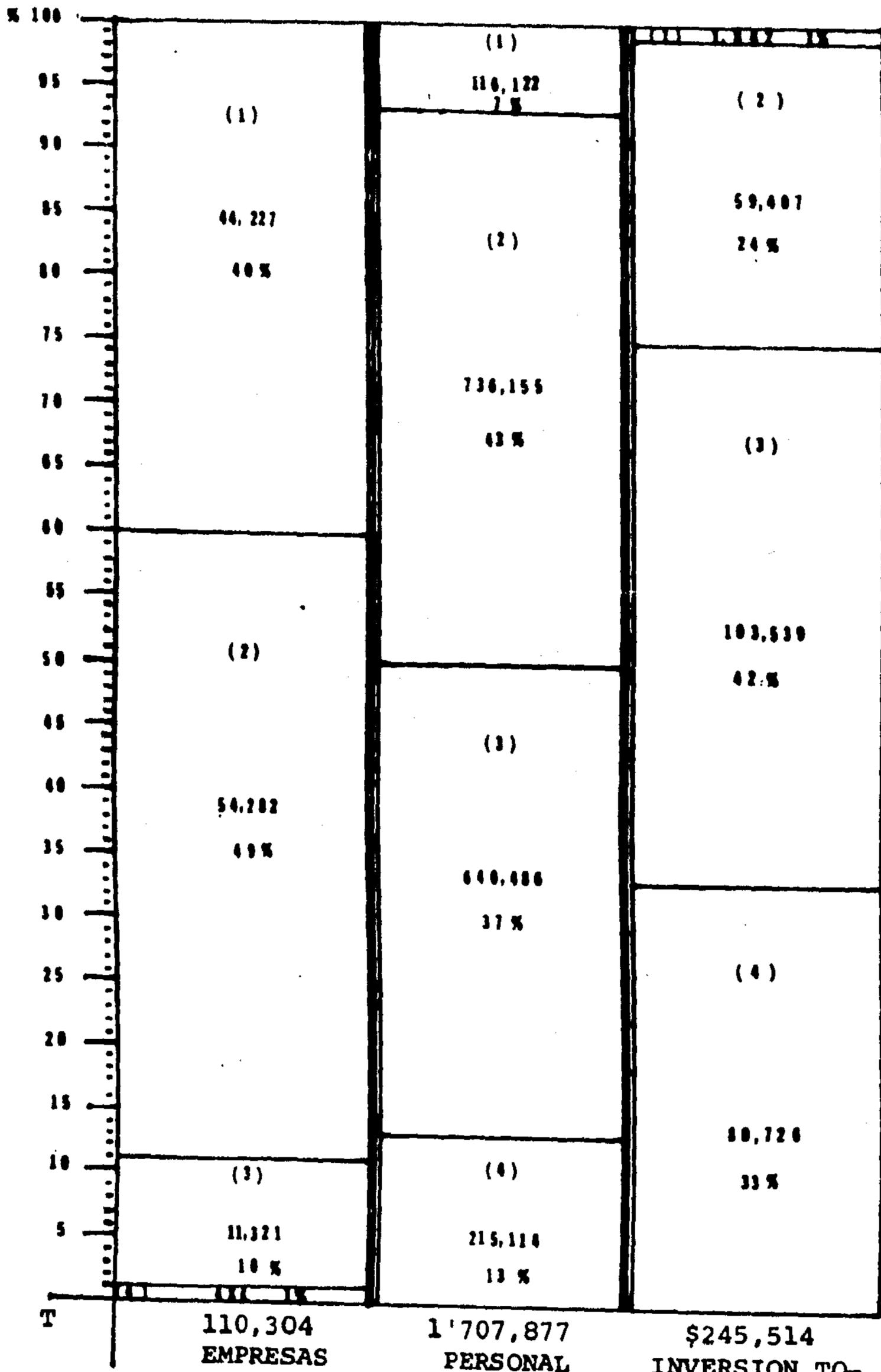
<u>Tamaño de la Entidad</u>	<u>Inversión Total (miles de pesos)</u>
- Micro	- Menos de setenta y cinco.
- Pequeña	- De setenta y cinco mil a cinco millones.
- Mediana	- De cinco millones un mil pesos a setenta y cinco millones.
- Grande	- Más de setenta y cinco millones.

A continuación, y de acuerdo con el censo mencionado anterior

mente, se presenta una gráfica sinóptica que clasifica a la Industria Manufacturera por tamaños de empresa, ubicando en ella a la Industria Pequeña y Mediana como sigue:

(+) Fondo de Garantía Industrial para las Empresas Pequeñas y Medianas.

CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN MEXICO



- (1) Micro
- (2) Pequeña y Mediana
- (3) Mediana - Grande
- (4) Grande

## **ANALISIS DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.**

En realidad, el problema fundamental de la mediana y pequeña industria es el administrativo.

El Fondo Nacional del Fomento Industrial, realizó en 1977 un estudio sobre la situación que prevalecía en las 120 empresas apoyadas aludiendo al respecto que el 95% de ellas presentaban problemas administrativos y por consecuencia, problemas financieros.

Ahora bien, a fin de analizar las causas principales por las cuales dichas empresas afrontan tal situación, nos remontaremos a sus orígenes, estudiando los siguientes factores.

- La gran mayoría de las Industrias Pequeñas y Medianas -- son de tipo familiar en sus orígenes; es decir, el dueño es generalmente el Director o Gerente de la Empresa, lo cual no implica ningún aspecto desfavorable, siempre y cuando el empresario tuviera suficiente capacidad gerencial, lo que no ocurre con frecuencia. De aquí parten algunos problemas, como los que a continuación se enuncian:

### **PROBLEMATICA DE LA INDUSTRIA.**

#### **1) LIMITACIONES EN EL AREA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA**

Lo anterior se refiere a:

- a) Carencia de un sistema de control presupuestal: Una entidad que no recurra a la utilización de esta valiosa herramienta

administrativa, está expuesta a que el devenir de sus operaciones la arrolle dramáticamente, o que le haga llegar a situaciones no deseadas y éste es precisamente uno de los típicos problemas de la Industria Pequeña y Mediana, es decir, no contar con un sistema presupuestal, ya no dijéramos integral, sino parcial, referente estrictamente al control de los resultados de operación, al programa de pagos y al flujo de efectivo.

Dadas las condiciones especiales de este tipo de industria, es difícil, si no es que utópico, esperar que las mismas cuenten con un sistema de control presupuestal integrado, sin dudar - que habrá entidades que hayan logrado eso y más, pero debemos reconocer que lo normal es que este tipo de organismos no tengan los recursos económicos, materiales y humanos para costearse el establecimiento de un sistema de esta naturaleza, con -- las consabidas desventajas y problemas que ello le origina.

b) Falta de Planeación:

Intimamente ligado con los aspectos comentados en el inciso anterior, se presenta la ausencia de la planeación. Al respecto se hace notar que la industria Pequeña y Mediana deberá proyectar su desarrollo no a largo plazo, sino estrictamente a corto plazo a través de presupuestos, utilizando adicionalmente pronósticos como recurso de control administrativo y financiero a a mediano plazo.

c) Desequilibrio financiero:

En términos generales podría decirse que la Industria Pequeña Mediana no crece por falta de recursos financieros o una estructura financiera sana y confluente y que no obtiene financiamiento debido a que no ofrece garantías.

Es común que llegue la fecha límite para liquidar una obligación y la administración de la Industria Pequeña y Mediana no cuente con recursos para pagar a sus proveedores, al fisco, al personal o a los bancos, poniendo a "sufrir" a los directivos para hacer frente a esta situación e iniciándose las "Mareas financieras" (ciencia desarrollada en un alto grado por el pequeño y mediano industrial).

Todo esto además de constituir de por sí un grave problema -- trae como consecuencia tensiones, pérdida de tiempo y desperdicio de esfuerzos valiosos a nivel directivo que deberían estar enfocados a vigilar el rendimiento de la industria en todos sus ángulos.

d) Ausencia de Planeación fiscal-financiera.

La ausencia de estudios fiscales medidos en términos financieros o de estrategias financieras cuyos efectos se evalúen fiscalmente, es otro de los problemas de la Industria Pequeña y Mediana a este respecto, lo común es que ni siquiera se conozca el régimen

fiscal a que está sujeta la entidad y el correspondiente calendario de pagos de las obligaciones fiscales.

En este sentido podemos pensar que en un estudio fundamental financiero, el desconocimiento de los efectos fiscales que pudieran presentarse, impedirían en su caso llegar a una decisión óptima; y del mismo modo, un estudio fiscal en el que se ignore el significado que tiene la estrategia financiera, haría que las --proyecciones estén incompletas y sería peligroso tomar decisiones sobre estas bases.

2) CARENIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS UNIFORMES:

a) Ausencia de Manuales.

Esta es una de las situaciones más comunes en la Industria Pequeña y Mediana, la carencia absoluta de manuales de operación en los aspectos técnicos y administrativos, dá lugar al empirismo y a la improvisación en la toma de decisiones. Consideramos que esto es otro de los delicados problemas a resolver por parte de la Industria Pequeña y Mediana.

b) Falta de Políticas:

Derivado de lo anterior, tenemos la ausencia de políticas y objetivos a corto y mediano plazos específicos para cada una de las operaciones de la Industria Pequeña y Mediana, o sea para vender,

comprar, otorgar crédito, reclutar, seleccionar y contratar personal, etc.

3) EMPIRISMO, INDEFINICION DE RESPONSABILIDADES Y AUSENCIA DE CAPACITACION.

a) Empirismo:

Otro de los graves padecimientos que se agudiza aún más en la pequeña industria, es el empirismo que caracteriza a su dirigente, que en la mayoría de los casos resulta ser el dueño del negocio; aquí nos encontramos ante la presencia de lo que se ha dado en llamar el "hombre-orquesta", mismo que funge como administrador vendedor y productor, autoriza las compras y el otorgamiento de crédito, contrata al personal, visita clientes, etc. Y todo ello caracterizado por la ausencia de planes, estudios, políticas y objetivos. Este "defecto" de la Industria Pequeña y Mediana es el resultado lógico de su forma de operar, podemos estar seguros de que ni al mismo hombre de negocios le satisface su papel, lo que pasa es que no tiene posibilidades mayores que le eviten improvisarse como administrador y tratar de controlar y tomar decisiones a su estilo.

El hombre de negocios en este tipo de industria, generalmente se guía por el saldo de la cuenta de cheques, por lo que debe y le deben; normalmente en su escritorio lleva su "contabilidad".

Pero, por mucho esfuerzo que desarrolle, la carencia de los conocimientos más elementales en materia administrativa, así como la gran diversidad de problemas que tiene que atender, originan la catástrofe que desploman su buena fe y disposición.

b) Indefinición de Responsabilidades y Funciones del Personal Operativo.

Como resultado de las carencias anteriores, se presenta una más, referida a la ausencia de definición de responsabilidades y funciones del personal a cargo de cada uno de los puestos, los cuales se "conlleven" las más de las veces con la mejor fé, pero llenos de vicios y del estilo personal del individuo que lo desarrolla. Sobre estas bases cada una de las personas que intervienen le pone algo de lo suyo, bueno o malo, pero como en los casos comentados todo ello lleno de improvisación y empirismo.

Si el problema del "hacelotodo" es grave, éste es mayor, dado que en el primer caso se trata de una persona y aquí estamos hablando de un grupo que actúa sin políticas ni objetivos.

c) Ausencia de personal de apoyo, debidamente capacitado:

En la Industria Pequeña y Mediana como en cualquier otra entidad, el personal juega un papel importante, pero más en -

este tipo de industria, dado el incipiente desarrollo de su automatización. En este caso, la preponderancia del personal es definitiva para la Industria Pequeña y Mediana, sin embargo, lo común es lo siguiente:

Contratación de personal impreparado,  
Excesiva rotación de personal,  
Pago de sueldos bajos,  
Inexistente administración de recursos humanos.

Todo equipo requiere el mantenimiento y la atención debida y el personal con mayor razón, dado que se trata del "intangible" más valioso para la Industria Pequeña y Mediana; sin embargo, en la vida real este es uno de los aspectos más descuidados y problemáticos de la misma.

4) BAJA PRODUCTIVIDAD, AUSENCIA DE PROMOCION Y LOGRO DE EFICIENCIA DE OPERACION.

Equipos y personal inadecuados, ausencia de normas y controles de calidad, carencia de planes técnicos y presupuestales, de normas y procedimientos administrativos, dan como resultado una baja productividad e ineficiencia de operación.

Esta es una de las terminales del círculo vicioso de la Industria Pequeña y Mediana, en donde se reflejan muchos de los efectos de los problemas a que se enfrentan este tipo de entidades.

5) CARENCIA DE INFORMACION Y ELEMENTOS DE CONTROL.

Este problema se agudiza más en la pequeña industria, la contabilidad se lleva por mero formalismo fiscal, no alcanzan los recursos o no se le presta la debida atención y se contrata a un despacho o, en el peor de los casos a un pseudocontador que con lleva o medio lleva la contabilidad, normalmente sin auxiliares y con un perenne atraso en la misma.

Dado lo rudimentario de la contabilidad, que difícilmente concuerda entre sí y con las declaraciones fiscales, la ausencia de un sistema contable (incluyendo al de costos) y de un catálogo de cuentas, el auxiliar o tenedor de libros menciona siempre que es necesario "depurarla" y normalmente se abstiene de presentar información financiera anual y menos mensual o con otra periodicidad. Comunmente la única información disponible son los datos de la declaración anual del impuesto al ingreso global gravable.

Como resultado de ello, el hombre de negocios considera

a la contabilidad y al contador como un 'mal necesario' se conforma con un servicio deficiente porque no le da algo útil y, frecuentemente éste es prestado por profesionales mediocres y en la mayoría de los casos obsoletos.

6) AUSENCIA DE ELEMENTOS PARA TOMA DE DECISIONES.

Como resultado de todas las anomalías, carencias, problemas y enfermedades que padece la Industria Pequeña y Mediana, la Dirección de la misma se encuentra desprotegida y deshabilitada para la toma de decisiones, las cuales deberían estar basadas en estudios, investigaciones y análisis de informes sobre la marcha de la entidad.

En el campo de la toma de decisiones es donde se recrudece el drama administrativo, financiero y fiscal de la Industria Pequeña y Mediana, es aquí donde está la encrucijada del pequeño y mediano industrial, y donde en todos los casos los males señalados se encuentran en crisis.

De lo anterior concluimos que para que la resolución de la problemática de este tipo de entidades sea integral, es preciso identificar y ponderar los puntos débiles de las siguientes áreas.

- Mercado
- Producción
- Administración
- Compras
- Finanzas
- Recursos Humanos.

Posteriormente se procederá a examinar su estructura, - planes, objetivos, métodos, controles, formas de operaciones más eficientes, mejor uso de los recursos, etc., a fin de preparar el campo propicio para el desarrollo progresivo de la entidad.

1.5 TIPOS DE APOYO A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.

Ha sido preocupación constante para la Pequeña y Mediana Industria la obtención de recursos técnicos, financieros y legales ya que de ellos dependen, en la mayoría de los casos, su subsistencia en el ámbito empresarial y comercial.

Aunado a esta inquietud, todos los sectores económicos y especialmente el Gobierno Federal, colaboran estrechamente con la Industria Nacional a través de la creación de fuentes de apoyo, los cuales se clasifican en:

- 1.- Técnicos.
- 2.- Financieros.
- 3.- Fiscales.

1.- Apoyos Técnicos: Son aquellos Servicios Administrativos que se ofrecen a la Industria Pequeña y Mediana en calidad de organismos asesores con objeto de lograr su desarrollo armónico integral.

Están constituidos por servicios técnico-administrativos que proporcionan información tecnológica, científica y de consultoría, a la Industria en general con el propósito de mejorar el desarrollo de dichas industrias.

Al respecto las mismas Cámaras de la Industria y sus -- Confederaciones tienen por objeto de conformidad con lo establecido por la Ley de la Materia, entre otros, el de fomentar el desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana.

Independientemente de que el marco legal exige que la - Industria del País se agrupe a las Cámaras, según su ramo o giro comercial y que la afiliación a las asociaciones sea voluntaria, ambas existen para crear un ámbito de apoyo y asesoría por medio de los diferentes servicios que prestan a la empresa mexicana, la cual tiene como objetivos generales producir, generar empleos, divisas y utilidades que contribuyen al desarrollo nacional.

Tomando en consideración por lo tanto que las Cámaras y Asociaciones son aquellos organismos que representan a las empresas ante el Estado, que defienden sus intereses y estudian sus -- problemas económicos, legales, administrativos, etc., para llegar a la solución más conveniente, dependiendo del caso y de acuerdo al criterio de incrementar sus servicios en pos de una industria cada vez más progresista, podemos definir sus funciones, mismas - que enunciamos a continuación:

"Unir, servir, representar a sus asociados, así como -- proporcionarles servicios de carácter técnico promocional, interno y externo. Su finalidad principal es la de promover el desarrog

llo firme y progresivo de las empresas que agrupa".

Respecto a las Asociaciones. Sus funciones son las mismas de las Cámaras, así como realizar nuevos estudios para actualizar criterios. Vigilar la observancia de las normas dictaminadas al respecto y elaborar estadísticas y toda una amplia gama de trabajos tendientes a facilitar las actividades de sus socios.

Los Consejos. Ofrecen la posibilidad de concertar esfuerzos en tareas que son de interés común para los empresarios o de beneficio social y económico para el país.

Sus objetivos están dirigidos a fortalecer las relaciones económicas con el exterior y, promover la apertura de nuevos mercados internacionales, así como promover la formación de los Comités.

Su definición la refiere como "Un organismos constituido por las Confederaciones de Cámaras o Agrupaciones que reúnen un grupo de intereses determinados, a fin de participar en las grandes decisiones nacionales a través del establecimiento de canales de comunicación entre el sector privado y el gobierno".

A estos rubros corresponden:

1.1 INFOTEC      Labores Nacionales de Fomento Industrial.

- 1.2 CONACYT Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología.
- 1.3 LANFI Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.
- 1.4 IMIT Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas.
- 1.5 ARMO Servicio Nacional de Adiestramiento rápido de la Mano de Obra Industrial.
- 1.6 CENAPRO Centro Nacional de la Productividad A.C.
- 1.7 CEPE Centro Empresarial de Perfeccionamiento Económico.
- 1.8 ICAMI Instituto de Capacitación y Adiestramiento de Mandos Intermedios.

2.- Los Apoyos Financieros. Son aquellos servicios que se ofrecen a los pequeños y medianos industriales por conducto de la banca nacional, privada y mixta, en atención a sus necesidades de crédito.

De esta forma, de acuerdo a los lineamientos de desarrollo de actividades económicas consideradas prioritarias, se establecieron diversos fondos de fomento industrial, las que son administradas en su mayoría por Nacional Financiera, S.A., clasificándose en:

- 2.1 Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN).

- 2.2 Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN)
- 2.3 Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)
- 2.4 Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN)
- 2.5 Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX)
- 2.6 Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI)

Estos fondos cubren una gran variedad de actividades -- propias de la Industria Pequeña y Mediana, requiriendo sin embargo de acciones coordinadas que unifiquen esfuerzos y proporcionen asesoría oportuna a quienes las requieren.

A tal fin surge el Plan de ayuda Integral para la Industria Pequeña y Mediana, como organismo coordinador de los distintos apoyos financieros que le sustentan y cuyo objetivo primero es consolidar la existencia de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales, a fin de promover la producción de artículos básicos y acelerar la creación de fuentes de trabajo productivas, mismas que propicien la descentralización del Valle de México.

Otra fuente de Recursos Financieros para las Industrias lo constituye la Bolsa de Valores, institución crediticia que ha sido acogida con beneplácito por los industriales de países en desarrollo.

A su vez, el sistema Bancario Mexicano otorga créditos a las pequeñas y medianas empresas mediante la movilización de los valores y capitales de los usuarios, que al ser sometidos a procedimientos de reinversión generan utilidades.

3.- Los Créditos Fiscales. Se refieren a todas aquellas disposiciones legales que se reflejan en la carga fiscal de los causantes, que significa la aportación proporcional y obligatoria de recursos gravados provenientes de las utilidades que las personas físicas o morales percibieron durante un período determinado de labores.

Al efecto el Gobierno Federal ha emitido disposiciones en materia de incentivos fiscales por concepto de:

- a) El Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias.
- b) El Incremento para las Exportaciones.
- c) La sustitución de Importaciones.
- d) El Fortalecimiento del Mercado Interno.
- e) La Generación de Empleos, y
- f) La desconcentración Industrial.

Así en el presente año (1979) se han publicado decretos y acuerdos trascendentales a mediano y corto plazos que establecen estímulos fiscales para el fomento del empleo y la inver-

sión en las actividades industriales, turísticas, desconcentración territorial, reinversión, etc.

Entre los incentivos más importantes que nuestra reglamentación vigente tiene establecidos, se encuentran:

3.1 Para la Exportación (CEDIS) basado en el fomento a las exportaciones, enfocado a la devolución del 100% de los impuestos indirectos, y del 100% del impuesto general de importación pagado sobre el contenido de los artículos exportados.

3.2 Empresas Maquiladoras por exportación de productos, el cual se fundamente en el régimen de maquiladoras.

3.3 Exención por pago de comisiones a extranjeros, aplicada de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta (Artículo 31-1-1) como la Ley de Impuesto sobre Ingresos Mercantiles (Artículo 52-11), donde se establece la exención a residentes extranjeros por los pagos realizados por empresas mexicanas a fin de realizar exportaciones.

3.4 Por costeo Directo.- Las Empresas Industriales pueden utilizar este sistema, a fin de facilitar la obtención de costos más competitivos para operar en el mercado exterior, de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Dirección General del Impuesto -

sobre la Renta.

3.5 Pequeñas y Medianas Industrias establecidas en la franja fronteriza y en zonas y perímetros libres.

3.6 Zonas Comerciales en la frontera y zonas de perímetros libres.

3.7 Estímulos Fiscales para el desarrollo de la Industria Automotriz.

3.8 Estímulos Fiscales para Empresas Productoras de Bienes social y nacionalmente necesarios.

3.9 Estímulos Fiscales a Empresas Editoras, Impresoras y encuadernadoras de libros y fascículos.

3.10 Régimen de depreciación acelerada y sociedades de fomento.

3.11 Impuesto del Timbre.- Este impuesto se fundamenta en la Ley General del Timbre, misma que señala en su capítulo II fracción XXIV, Art. 51, 52 y 53 los objetos y cuotas por concepto de impuestos y derechos a que serán sujetas las sociedades civiles, determinando su gravamen de acuerdo a su capital social, tipo de escrituración y giro de actividades.

3.12 Impuesto sobre la Renta a las ganancias derivadas de la enajenación de bienes inmuebles.

## C A P I T U L O   I I

### "ADMINISTRACION GENERAL"

#### 2.1     ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

La Administración de las cosas empezó a conquistar su verdadero valor técnico y científico en el campo de la iniciativa privada - como "Administración de Negocios", siendo su principal objetivo el obtener el máximo aprovechamiento de los recursos empleados. El campo de aplicación de esta disciplina lo constituyen las áreas de producción, finanzas y distribución fundamentalmente. Sin embargo, la Administración de Negocios tuvo que hacer frente a otros problemas mucho más difíciles y complicados que los de la eficiencia en éstas áreas. Fueron los problemas humanos los que conformaron su mayor preocupación, puesto que, había que incorporar a los individuos a su ambiente de trabajo de tal manera que encuentren en él un motivo de satisfacción que los induzca a la realización de su labor cooperativa y eficientemente.

Resultante de éste preocupación surgen disciplinas que, variando el enfoque persiguen el mismo fin, el estudio del ser humano -- dentro de la empresa. Surgen así las Relaciones Humanas, las Relaciones Industriales, la Administración de Personal, las Relaciones Laborales, las Relaciones Públicas, etc.

Por supuesto, las dos grandes divisiones antes mencionadas, la Administración de Cosas y la Administración de Personas no se incluyen - ni se oponen. Al contrario, coexisten y se apoyan recíprocamente.

Ciertamente, la Administración de Negocios se materializó al ser preponderantemente Administración de Cosas. Pero lo que en Norteamérica se llamó el "Redescubrimiento del Hombre en la Industria" a raíz de los experimentos de Mayo, se intensificó después de la depresión económica de 1930 y se convirtió en una franca orientación humanista con -- posteridad a la última guerra mundial

Los elementos materiales y técnicos son indispensables ya que sin ellos la empresa no existiría en la mayoría de los casos. Y sin embargo, es imposible dejar de reconocer que dicha empresa es una auténtica comunidad de trabajo en la que los hombres tienen una importancia fundamental.

Interpretando el pensamiento de Henry Fayol, el técnico francés que vió certeramente la generalidad de los conocimientos administrativos en su libro "Administration Industrielle et Generale" (1976), se afirma que:

- 1.- Existe una función general en la Empresa, la función administrativa, la cual tienen obligación de ejercer todos los jefes, cualquiera que sea la actividad específica del ---

puesto que desempeña.

- 2.- Esta función administrativa consiste en preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- 3.- La Administración rebasa los límites de los negocios privados, es decir, existe en cualquier tipo de entidad, en toda agrupación humana, en la familia, en el gobierno, - en la iglesia, en organismos educativos, en instituciones de servicio, etc.
- 4.- La Administración, siempre ha existido, pero el progreso general reclama que se ejerza técnicamente, con apoyo de principios universalmente válidos y bajo criterios de máxima eficiencia.
- 5.- La Administración como responsabilidad común de los ejecutivos consiste en obtener resultados a través de otras personas, para lo que deberá efectuar acciones de previsión, planeación, organización y control de las labores de sus subordinados.

Otro aspecto que sobre Administración trataremos es aquel que la define como una ciencia, señalándola como "...Conjunto de conocimientos de validez universal, sistemáticamente organizados, que adquirieren

la unidad de un cuerpo de doctrina..."

Al respecto se afirma que:

- La Administración como Dirección eficaz tiene lugar en todos los grupos que, con carácter estable persiguen un mismo fin.
- La normatividad administrativa se debe estudiar según el proceso lógico, esto es, debe tener congruencia sistemática aun que no necesariamente cronológica con el desarrollo de los hechos.
- La Administración tiene coherencia metódica, esto es, tiene carácter de ciencia práctica normativa del deber ser, subordinada o auxiliar y de índole formal.
- La Administración se ha ido desarrollando paulatinamente si--guiendo la división funcional que ya mencionamos, lo cual permite mantener no solo su congruencia sistemática, sino la articulación de éstas partes para formar y mantener la unidad del todo, su coordinación orgánica.

En suma, el criterio de eficiencia es común a la Administración de Cosas, a la Administración de Personas y a la Administración en general es más, la Administración en general merece esta denominación por -

que trasciende a las fronteras de las empresas privadas y abarca, con una dimensión universal a todas las instituciones o agrupaciones humanas. Esto significa que la Administración en general tiene un sentido sociológico de alcances insospechados. Estará presente siempre que alguien, con autoridad y derecho de mando, encauce y dirija a otros hombres hacia la consecución de determinados objetivos.

### LA ADMINISTRACION COMO ARTE.

La Administración es un arte que se refiere al "hacer" y, por tanto proporciona al dirigente los métodos, procedimientos y sistemas que faciliten su actuación.

El arte de la Administración sirve a la ciencia administrativa de la misma manera que existe una ciencia de la Administración en el campo de la Dirección Ejecutiva, es fundamentalmente, una expresión de la Administración ciencia aunada a un conjunto de reglas técnicas que optimizan la actuación del dirigente.

### LA ADMINISTRACION COMO TECNICA.

La Administración es un medio, no un fin; siempre al servicio de los fines que desde fuera se le imponen, útil como instrumento que aporta métodos y sistemas permanentes con capacidad de modificar el curso de acción seguido por la empresa y cuyos resultados podrán observarse a corto y largo plazo, mismos que redundarán en beneficio de la

entidad.

Reflexionando sobre los criterios expuestos con anterioridad, percibimos la importancia que las funciones de la Administración desempeñan en cualquier tipo de entidades, por lo cual se hace necesario partir de una definición que enmarque su utilidad y características esenciales.

Estimológicamente el término "Administración" se refiere a la función que se desarrolla bajo el mandato de otro, un servicio que se presta, siendo sus principales elementos Servicios y Subordinados.

Otra definición al respecto señala que "... Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado ..."

## 2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.-

Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva. En gran parte, la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas o un gobierno más eficaz, es el reto de la Administración Moderna.

La Administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es su consigna constante. Basta mencionar los siguientes hechos:

- 1.- La Administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- 2.- El éxito de un organismo social depende directa e indirectamente de su buena administración, de los elementos humanos, materiales y técnicos con que éste cuenta.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible ya que, por su magnitud y complejidad simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizás, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

- 4.- Para las empresas pequeñas y medianas, su única posibilidad de competir es mediante el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos (Maquinaria, Mercado, Calificación de Mano de Obra, etc.) en la que indiscutiblemente son superados -- por grandes competidores.
  
  - 5.- La elevación de la productividad, preocupación de mayor importancia en el campo económico-social, depende por lo tanto de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de la misma es eficiente y productiva la sociedad misma tendrá que serlo.
  
  - 6.- En especial, los países que se encuentran en desarrollo, uno de los requisitos esenciales es mejorar su calidad administrativa porque para crear capitalización, se debe desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, las cuales constituyen las bases esenciales para la eficiente coordinación de todos sus elementos.
- Cabe señalar, por último, que la administración de una empresa progresista es una tarea difícil. Pocas son las empresas que se autoperpetúan puesto que los objetivos cambian. Se presentan nuevos problemas y alternativas, motivo por el cual se requiere de una administración efectiva.

### 2.3 EVOLUCION Y DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION.

La Administración es tan antigua como la misma humanidad, desde que existió un jefe y un subordinado se hizo palpable la necesidad de administrar.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1,200 A.C. indican el conocimiento y uso de la administración en la Dirección de los asuntos políticos, igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporciona muchas evidencias del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzo de la unidad de grupo e implantación de autoridad.

Además, en toda la historia de la civilización occidental la Iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial clásica y por el uso de la autoridad en la tarea administrativa.

Hasta aproximadamente a mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Después, en el transcurso de unas cuantas décadas, se registraron una serie de investigaciones que alteraron notablemente el cuadro de la actividad

Industrial. Este nuevo período, al que comúnmente se le designa como "Revolución Industrial" produjo una mayor utilización de la maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de --- clientes y productores. Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para determinar y alcanzar los objetivos no eran enteramente satisfactorios. Aumentando por la creencia de que podían lograrse mejoras en la administración aplicada.

Una pluralidad de hombres contribuyeron a éste movimiento, por ejemplo: Charles Babbage, profesor de Matemáticas de la Universidad de Cambridge, Inglaterra, quien desde la primera mitad del siglo XIX propugnó porque en la administración de una empresa se utilicen los datos precisos obtenidos de las investigaciones formales.

Frederick W. Taylor, nacido en 1856 y fallecido en 1915, contribuyó al acervo del conocimiento administrativo. Creía que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación de lo que esperaban los gerentes, y la falta de conocimiento y comprensión de lo que esperaban los empleados. En consecuencia, Taylor llevó a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: Observación, medición, cuando era posible y relación de las aportaciones de cada componente.

Su enfoque era una forma precisa y analítica de aprobar o reprobar hipótesis o supuestos definidos por medio de experimentos contro

lados.

El francés Henry Fayol, contemporáneo de Taylor, también contribuyó en forma importante al desarrollo del pensamiento administrativo. Citado frecuentemente como "Tradicionalista" fue un próspero industrial de un complejo de acero y carbón. Fue un vital pionero administrativo, ya que hizo generalizaciones universales acerca de la administración, basada en su aguda percepción interior y en su práctica experiencia administrativa. Proporcionó una perspectiva amplia e integral de la administración y proporcionó la estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo.

Así pues, durante los primeros años de la década de 1930, comenzó a dársele mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración para el establecimiento y logro de los objetivos establecidos. En consecuencia, el concepto importante en su estudio debe ser el constituido por los recursos humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. Estos fundamentos fueron sostenidos en los famosos estudios de la Hawthorne, en la planta de la Western Electric, considerada como la iniciación clásica de un nuevo pensamiento administrativo. La importancia de las Relaciones Humanas fueron resaltadas por las aportaciones de las ciencias de la conducta, tales como la Psicología y la Sociología, ciencias auxiliares de la Administración.

2.4 ORIGENES Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

Como ya dijimos, la Administración principia con la aparición del hombre y su evolución en las diferentes civilizaciones, donde de una u otra forma han debido desarrollar actividades organizativas para poder subsistir del medio y crear progreso en la comunidad en la que viven.

Por consiguiente, a pesar de que a través de la historia de México se localizan numerosos ejemplos del uso de conceptos y procesos administrativos, lo mismo entre la civilización azteca, inca, olmeca, como en diversas agrupaciones indígenas existentes durante la época pre colonial, no es sino hasta el siglo pasado cuando se realizan los primeros intentos tendientes a integrar y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar a la Administración como disciplina de estudio. La consolidación de la administración como disciplina fue, desde su inicio, un proceso de conjunción en el que concurren aportaciones derivadas de las diversas ciencias anteriormente mencionadas.

Durante la época colonial, la Nueva España se caracterizaba por ser un símil del país conquistador, en lo que a su administración se refiere, ya que ésta trasladó a sus colonias su forma institucional a través del establecimiento de los Cabildos, las Reales Audiencias y los Consulados.

En lo político, los territorios descubiertos se dividieron en Virreinos, (como en el caso de la Nueva España), capitanías y Presidencias, dependiendo de su magnitud e importancia económica y geográfica.

En lo económico, se organizó bajo el sistema de encomiendas y reparticiones.

La organización social de la colonia fue la misma de las naciones europeas, incluyendo la esclavitud y la diferencia de clases.

El comercio se encontraba monopolizado por los grandes funcionarios españoles. Respecto a las características de la industria, ésta se encontraba representada principalmente por los gremios artesanales. Como se sabe, los gremios fueron organizaciones en las que se agrupaban los fabricantes de un tipo definido de productos a efecto de proteger sus intereses. Su fuerza llegó a ser sumamente considerable, ya que establecían niveles y normas de producción, días y lugares de venta, precios etc. Su importancia radica en que por vez primera aparece la relación formal patrón-trabajador, que prevalece hasta nuestros días. Por otra parte, aparecen en ellos una bien determinada estructura jerárquica: Maestro-Oficial-Aprendiz, con diferencias salariales claramente marcadas además de una serie de pruebas de capacidad que se tenían que ir acreditando hasta llegar a la "Obra Maestra" que conferían el grado más alto.

Las primeras organizaciones manufactureras se representan bajo dos modalidades: las descentralizadas, que concentran el trabajo de un gran número de trabajadores que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último proceso de acabado y teñido de la misma; y las centralizadas que reúnen bajo un mismo techo a un grupo de obreros que son sometidos a una vida de cuartel, con estrecha supervisión del trabajo, horarios para las labores, comida, el rezo y el sueño. El trabajo en las unidades centralizadas era considerado indigno y, en el caso de las mujeres, era comparado a la prostitución.

Durante la segunda mitad del siglo pasado, y a consecuencia de las Leyes de Reforma, comienza a surgir un ambiente plenamente liberal - donde principia la transformación del régimen industrial imperante en la época colonial y el establecimiento de la libertad de comercio, lo que da lugar a la presencia del pequeño comerciante.

Posteriormente, en la época del Porfiriismo se multiplican los transportes ferroviarios, adicionándose la producción de energía eléctrica; el capital extranjero fomenta la minería y otras ramas industriales tales como textiles, papel, cemento, aceites, pero sobre todo industrias ligeras.

Respecto al comercio dentro de la República Mexicana los pequeños distribuidores que anteriormente venían desempeñando la actividad de intermediarios entre el industrial y el público consumidor, se encuentran

poco a poco desplazados de la competencia por empresas comerciales de importancia mayor y con una organización más formal, como consecuencia del incremento de la industria del País.

En los últimos años se advierte un considerable aumento de la economía industrial en las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara y parte del Edo. de México, debido a que están otorgando por parte del Gobierno Federal, toda clase de facilidades y estímulos al grupo empresarial para que establezca unidades industriales y comerciales en diversas partes de la provincia, dando como resultado la desconcentración industrial de las grandes metrópolis y, por tanto, una mayor afluencia de recursos, infraestructura y elevación del nivel socioeconómico de los lugares donde se establezcan.

Actualmente, México se considera como una nación en desarrollo, potencialmente rica en insumos que lo convierten en pauta estratégica para el abastecimiento de los grandes países industriales, con altos índices de mano de obra descalificada y desocupación, presentándose como un gobierno de poca planeación y pobre desarrollo administrativo. Sin embargo la realidad es diferente ya que lo anterior no es producto de un subdesarrollo intelectual de los profesionales e investigadores mexicanos sino que es producido por una condicionante histórica resultante de la dependencia tecnológica, cultural y económica que requiere de una replaneación de objetivos y la redistribución de recursos que presente en forma integral, la imagen de un estado organizado.

Para tal fin, se presenta indispensable el planteamiento de un modelo administrativo propio que conjugue a corto o largo plazo los intereses nacionales y los recursos financieros, humanos, y técnicos -- con que cuenta el país; distribuyendo las cargas de trabajo en forma -- equitativa entre todos los estados que lo estructuran, elaborando así -- mismo un inventario de recursos, y otro de necesidades calificadas por prioridades para su satisfacción correspondiente.

Del mismo modo, los métodos de enseñanza deberán adaptarse a las necesidades actuales de la empresa mexicana que propugnan los autores extranjeros, evitando los marcos teóricos y proponiendo la participación abierta y real de los estudiantes en los mercados laborales.

2.5 PROCESO ADMINISTRATIVO, ANALISIS Y EXPOSICION DE METODOS PROPUESTOS POR LOS DIVERSOS AUTORES.

Las estructuras empresariales de México deben adaptarse al crecimiento administrativo, de modo que aseguren su supervivencia y desarrollen la libre competencia. Las que a su vez se colocan en la disyuntiva de competir contra gigantes subsidiarias de compañías extranjeras, por lo cual se presenta como única alternativa de subsistencia la planeación a mediano y largo plazo de las operaciones por ellas a realizar, situaciones que les obliga a la racionalización de recursos humanos, materiales y técnicos, todo con el fin de maximizar los resultados.

Para tal fin se presenta el Proceso Administrativo como el principal tabulador de la Dirección, la cual está compuesta por diversas etapas, mismas que son manejadas por los autores de la materia, según sus propias concepciones pero que no varían en esencia el contenido del mismo, por lo que presentamos a continuación un análisis de algunos puntos de vista sobre el proceso administrativo.

1.- Francisco Laris Casillas: C.P.T. y L.A.E. define el proceso administrativo como la Administración en marcha, señalando las siguientes etapas:

- a) **Planeación:** Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, programas y determinación de métodos y el establecimiento de las cédulas diarias de trabajo.
- b) **Organización:** Es el agrupamiento de actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentidos vertical y horizontal.
- c) **Integración:** Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integra--ción agrupa los elementos tales como la comunicación, elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento, compensa--ción al personal, etc.

**d) Dirección:** Es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal diaria entre Jefe y Subordinados etc. La Dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

**e) Control:** Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes lo mas cerca posible de ellos. También incluye el establecimiento de estándares reales con los propuestos y la acción colectiva para así adecuarla al plan original. El control comprende el establecimiento de estándares, la medición de la ejecución-- interpretación y acción correctiva.

**2.- Agustín Reyes Ponce:** Catedrático de las más distinguidas Universidades del País y Promotor constante de la Administración; señala la como fases del proceso administrativo las siguientes:

**a) La previsión:** Implica la ideal de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Para

hacer previsión hay que fijar objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción. Esta fase incluye tres principios básicos: 1.- La previsibilidad, en situaciones de certeza o incertidumbre 2.- Objetividad, las previsiones deben -- descansar en hechos más que en opiniones subjetivas. 3.- Medición, las previsiones serán más seguras cuando puedan ser apreciadas no solo cualitativamente, sino también en forma cuantitativa.

**b) Planeación:**

Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Sus principios son:

1.- Precisión: Consiste en la afirmación de que los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, ya que van a registrar acciones concretas.

2.- Flexibilidad dentro de la precisión -

establecida, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste en razón de la parte imprevisible.

3.- El de la Unidad: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, pudiendo decir asimismo que todas las funciones establecidas dentro de la empresa existen para dar fuerza a un solo plan de acción.

Dentro de la planeación se encuentran los presupuestos, políticas, programas y manuales, diagramas, gráficas y técnicas de control presupuestal etc.

c) La Organización: Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Se sustenta en los principios de especialización, Unidad de Mando, el de Equilibrio-Autoridad- Responsabilidad, el de Equili-

brio-Dirección-Control, precisando los niveles de mando y responsabilidades de la Dirección y el control.

**d) La integración:** Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. En cuanto a las técnicas para la integración de personas, -- existen los siguientes principios:

a) Reclutamiento.

b) Selección.

c) Introducción.

d) Desarrollo.

**e) La Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva - de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas

las órdenes emitidas. En cuanto a las sub-fases de este principio se señalan las siguientes:

a) Delegación de Autoridad, ya que administrar es hacer algo a través de otros.

b) Que se ejerza la autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, y - clases.

c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la --- autoridad en forma simultánea a la ejecu-- ción de las órdenes.

**f) El Control:**

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, - ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos pla-- nes. Las subfases de este principio de pro-- ceso son:

a) El establecimiento de medios de control.

b) La operación de recolección y concentración de datos.

c) La interpretación y valoración de los resultados.

d) La utilización de los resultados para efectuar las correcciones necesarias.

3.- Isaac Guzmán Valdivia: Catedrático de la Universidad Iberoamericana e investigador activo de la Administración en México, estudia a la Administración a través de sus fases:

a) Planeación.

b) Organización.

c) Integración.

d) Dirección.

e) Control.

Cabe señalar que las etapas descritas anteriormente no difieren a las descritas por los autores antes citados, es decir, el contenido de sus definiciones viene a significar lo mismo.

4.- José Antonio Fernández Arena: El Licenciado Fernández Arena inicia su obra 'El Proceso Administrativo' con una revisión de hechos y procesos administrativos a través de la historia. Es de la --

opinión de que los procesos administrativos existen desde que aparece el hombre, ya que al ser animal social requería del logro de metas a través de esfuerzos coordinados, de ahí que uno de los primeros ejemplos que utiliza es el de la cacería del mamut. El método seguido para desarrollar este proceso, se fundamenta en las fases de:

1.- Planeación: Esta etapa es dividida para su estudio en tres grandes etapas:

- Investigación. definición del problema .
- Boceto. Derivados del análisis.
- Innovación.

En este tema incluyen una panorámica de lo que es la técnica de ruta crítica, y una relación a manera de ejemplo, de diversos tipos de política.

2.- Implementación: Esta etapa se conceptúa como eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta. Dentro de esta etapa de Planeación se incluyen aspectos de:

- Decisión.
- Motivación.
- Comunicación.

**3.- Control:** Esta fase tiene carácter de evaluadora y retroalimentadora de su modelo (Proceso). Señala el valor del Control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y como forma de capitalizar experiencias de superaciones administrativas.

Sus componentes son:

- Revisión de resultados (Contra estimulaciones de la Planeación).
- Determinación de Diferencias.
- Corrección (Para futuros Planes).

## 2.6 EL CONTROL COMO FASE FUNDAMENTAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A través de la definición de ésta etapa del proceso administrativo, misma que ya fue mencionada anteriormente, podemos decir que "El Control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes".

El catedrático Alvarez Anguiano, Licenciado en Administración y en Contaduría Pública, en su libro Auditoría Administrativa, editado por la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., lo define como: "Control es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una Empresa, y que tiene -- por objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas, activos y por último la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas inicialmente".

Esta etapa, a su vez esta constituida por cuatro subfases:

1.- Implementación de las normas o standares a cumplir (establecimiento de los medios de control).

2.- Organización, Integración y operación de los controles

(recolección y concentración de datos).

3.- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos (valoración de los datos).

4.- Definición de las correcciones de las desviaciones, errores u omisiones a fin de confirmar o establecer nuevas normas o estándares, o bien, confirmar o perfeccionar las anteriores.

Las políticas se fijarán en la primer etapa del proceso (Planeación), las que servirán posteriormente para la operación de controles y sus respectivas metas. Posteriormente se determinarán los procedimientos a seguir para la implantación de cada uno de ellos, mismos que deberán estar perfectamente coordinados y unificados.

La operación de controles debe coadyuvar a la obtención de metas, señalando oportunamente cualquier desviación, con el objeto de alcanzarlas eficientemente, mediante el ahorro de esfuerzo, tiempo y numerario.

Para la operación de controles es necesaria la Delegación de autoridad en aquellos casos en que los controles sean desarrollados por especialistas (asesores o profesionales de la propia entidad); así como en cualquier otro caso en el que la actividad de con

trol sea realizada por cualquier subordinado.

La comunicación de las normas de control también forman parte de la operación de controles, siendo imposible su realización sin el conocimiento de normas y standares. La comunicación comprende, por lo tanto todos los sistemas de comunicación que sirven como instrumento de control.

El análisis e interpretación de controles, se reflejará en la valoración de toda la empresa que no debe limitarse únicamente al estudio de las fallas y errores, sino que debe abarcar también la forma de superación de aspectos de tipo positivo, o sea eliminar lo ineficaz y mejorar lo que ha sido eficaz.

De esta forma, deberán tomarse en consideración los diferentes tipos de control, los cuales son:

1.- Controles Objetivos: Son aquellos cuyas normas o standares pueden cuantificarse por medidas exactas.

2.- Controles Subjetivos: Son aquellos en los que para su análisis o interpretación intervienen elementos de juicio y apreciaciones personales.

3.- Controles Mixtos: Son aquellos en los cuales intervie-

nen elementos de ambas características.

Basados en la clasificación anterior, podemos determinar como tipos de controles a los establecidos para las áreas de ventas, producción, finanzas y administración así como en otras áreas muy específicas de algunas entidades (informática y procesamiento de datos).

En cuanto a los principios en los cuales se sustenta el principio de control, tenemos los siguientes:

1.- El Control tiene un carácter administrativo.

2.- El Control es imposible sino existen standares de alguna manera precisados y éste será mayor en cuanto más precisos y cuantitativos sean (Principio de los standares).

3.- El Control solo deberá usarse si el trabajo, gastos, etc; que impone se justifiquen ante los beneficios que de él se esperan (Principio de carácter medial del Control).

4.- El Control Administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentran los casos en que no se logre lo previsto (Principio de Excepción).

Con el fin de exponer la esencia del control como una de las fuentes principales que ha dado origen a las técnicas de evaluación - administrativa, manejadas en el presente seminario, se presentan las distintas ideas concebidas por el entendimiento de los principales investigadores del área administrativa (Cuadro anexo).

A U T O R

O B R A

D E F I N I C I O N

Fernández Arena José  
Antonio.

Introducción a la  
Administración.

El Control consiste en hacer una apreciación del resultado de la acción. Básicamente la comparación de los resultados con lo planeado o programado, se conoce como Control. El control se realiza en todas y cada una de las áreas de una "organización", evaluando sus resultados y señalando sus desviaciones.

Guzmán Valdivia Issac.

Reflexiones sobre  
la Administración

Revisión de resultados. Comprobación del cumplimiento de los programas y otras formas de planeación. Ajuste entre los hechos realizados y los proyectos originales. Valuación de éxitos y fracasos.

Koontz H. y O'Donnell C.

Elementos de Administración Moderna

"Es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa, diseñados para conseguirlos, se estén llevando a cabo".

Reyes Ponce Agustín.

Administración por  
Objetivos.

"Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Fayol Henry.

Administración Volumen 1.

"Etapa del Proceso Administrativo que debe verificar el resultado con el plan original para que de su análisis se pueda replantear la gestión administrativa.

2.7 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL.

Las exigencias planteadas a la Administración para que se beneficie de las oportunidades actuales y futuras, deben ser afrontadas por ésta. Siendo tantas las posibilidades que encierra el desarrollo industrial y económico, la Administración que se precie de cuidadosa y prudente, procederá a examinar a fondo sus objetivos y métodos.

Desde luego, es indudable que le interesa participar en los beneficios de las nuevas oportunidades y circunstancias cambiantes, así como aprovechar las innovaciones e instrumentos y procedimientos administrativos, que puedan ser de gran ayuda al objetivo de los diferentes niveles de la administración para realizar un trabajo más eficaz y al mismo tiempo prepararle a asumir responsabilidades que entrañen mayor envergadura.

Dichos instrumentos y técnicas capacitan al administrador para poner en obra planes, examinar resultados e implantar mejoras. Existen técnicas para resolver los problemas de la Dirección mediante un enfoque integrado y sistemático para asegurar coordinación y acción, medir planes contra resultados, interpretar éstos y tomar decisiones.

Al respecto, la Auditoría Administrativa actúa como una técnica de control que proporciona a la Gerencia un método para evaluar la -

efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. - Se han escrito artículos excelentes sobre la naturaleza y desarrollo de este tema, la mayoría de ellos han seguido una trayectoria desde su origen en la Contaduría Pública pasando por su crecimiento y su evolución dentro de la auditoría interna, hasta su definición y categoría actual.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene -- que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma, sobre todo tratándose de operaciones, métodos, productos, sueldos y salarios.

El Control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o por normas de administración insuficientes.

Es por ello que el establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, -- por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas, por lo que es conveniente llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

A continuación se procede a analizar a la Auditoría Administrativa como instrumento de control, ya que constituye la piedra angular sobre la cual descansa el presente seminario de investigación.

**TERMINOLOGIA:** Dado lo novedoso de su creación la Auditoría Administrativa está en un continuo proceso de restauración, lo que ha ocasionado diversificación de criterios sobre su denominación por parte de los estudiosos de la materia, señalándola como:

- 1.- Diagnósis de la Productividad.
- 2.- Análisis Potencial de la Productividad.
- 3.- Auditoría Operacional.
- 4.- Análisis de Operaciones.
- 5.- Anatomía de Operaciones.
- 6.- División Administrativa.
- 7.- Glosa Empresarial.
- 8.- Diagnóstico Industrial.
- 9.- Diagnóstico de la Empresa.
- 10.- Fiscalización Empresarial.
- 11.- Revisión del Proceso Administrativo.
- 12.- Auditoría de la Empresa.
- 13.- Oeganoterapia Empresarial.
- 14.- Análisis Factorial.
- 15.- Examen Funcional.
- 16.- Auditoría Industrial.
- 17.- Exploración Administrativa.
- 18.- Análisis Administrativo.
- 19.- Investigación de la Empresa.
- 20.- Auditoría Administrativa.

Los criterios para el tratamiento de lo antes expuesto son variados, por lo que en el presente seminario se efectúa un análisis de -- los trabajos más representativos del proceso administrativo.

AUTOR	DEFINICIONES
Leonard William , P.	"La Auditoría Administrativa puede definirse como el exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".
Instituto Americano de la Administración.	"Cualquier empresa de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a la investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración".
Análisis Factorial del Banco de México, S.A.	"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación - ya sea en una empresa o en una rama industrial.
Mejía Fernández Alfonso.	"La medición de la actuación de la Gerencia están en la justificación de sus operaciones y esta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la misma Administración, con relación a los objetivos. Determinar si la Gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados en una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional. Para poder contestar todas estas preguntas y formularse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia".

AUTOR

DEFINICIONES

D' Azaola Manuel

"La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados.

De igual manera, el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un Gerente o de procedimientos que sigue un Jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Sólo en contadas excepciones llega a medirse la atingencia de la Administración; sin embargo, errores elementales en este campo llevan al fracaso muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por "incostiabilidad", aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores, de un conjunto de hombres, las sumas del capital desperdiciado, la colaboración de la Empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos o servicios que no satisfacían verdaderas necesidades humanas, puesto que su eliminación es automática y natural. El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administrativos sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libres empresas debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico".

**AUTOR**

**DEFINICIONES**

**Macías Pinada Roberto.**

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan -- los resultados por los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

**Fernández Arena José Antonio.**

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

Por lo tanto, podemos mencionar que la auditoría administrativa es un método constructivo de ayuda a la gerencia para mejorar las operaciones de su negocio. Puede hacerlo de varias maneras: llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas que pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y determinando los casos

en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales de las diversas áreas ha afectado a éstas de manera significativa.

La Auditoría Administrativa se caracteriza por iniciarse como:

- 1) Extensión de una Auditoría Financiera.
- 2) Revisión planeada de operaciones específicas sin la cómoda relación de una Auditoría Financiera, llevada a efecto como una parte esencial del control administrativo, realizada frecuentemente a petición de la gerencia operativa, para reforzar aún más su función de control.

En la actualidad, la Dirección, en virtud de sus muchos problemas y complejidades exige una comprobación estrecha de los controles y el desempeño. Además para cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles sobre la información, desea contar con mejores medios de control sobre todo en las áreas de la organización. El objetivo es llegar a una administración más eficaz de la empresa y a un mejoramiento constante para el feliz desarrollo de sus rutinas y actividades cotidianas.

Por otra parte, la mayoría de los empresarios mexicanos en

tienden por Auditoría la revisión de sus estados contables para efectos de dictámen de los mismos y la evaluación de su control interno. Sin embargo, la Auditoría como instrumento de control no se concreta únicamente al control numerario o aspectos cuantificables de la empresa en dinero.

Existen otros aspectos por auditar, surgidos de las necesidades de controlar todas las áreas de la empresa, considerando por -- tal motivo 2 tipos de Auditorías: La Financiera y la No Financiera, - señalando a continuación sus diferencias.

Auditorías Financieras:

- 1.- Estas se pueden subdividir en varias especialidades, como son: Auditorías Externas, Auditorías Internas y Auditorías Especiales (de Almacenes, Fiscales, a Clientes - etc).
- 2.- Existen normas y principios generalmente aceptados.
- 3.- Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
- 4.- Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarlas únicamente el Contador Público.
- 5.- Su fin primordial es el dictámen de los estados financieros.

- 6.- Le interesa a la empresa y al fisco.
- 7.- Verifica que las decisiones de los empresarios hayan quedado debidamente registradas y correctamente inscritas en la contabilidad.
- 8.- Se refiere a hechos pasados.

Auditoría No Financiera:

- 1.- Se enfoca a todas las áreas que conforman a la empresa (Area de Ventas, Area de Producción, Area de Personal, Area de Administración, etc).
- 2.- No existen normas y principios generalmente aceptados.
- 3.- Se refiere a cualquier área de la administración.
- 4.- No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien la practica.
- 5.- Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
- 6.- Sus resultados son de uso interno para la empresa.
- 7.- Evalúa las decisiones y los sistemas.
- 8.- Debe proyectarse hacia el futuro.

A efecto de profundizar en los estudios de los autores antes citados, presentamos los métodos de evaluación más representativos para la Auditoría Administrativa.

(+) Auditoría Administrativa L.A. Alvarez Angulano Jorge

William P. Leonard, - Escribió el primer esfuerzo integral en éste -  
tema. Sus recomendaciones proporcionan lineamientos valiosos y permiti-  
ten llevar a cabo un buen trabajo sobre el proceso administrativo, -  
abarcando las áreas de:

1.- Examen: Consta de dos puntos fundamentales:

- a) Areas a Revisar.
- Una o más funciones específicas.
  - Departamento o Grupo de Departamen-  
tos.
  - División o Grupo de Divisiones.
  - Empresas como un todo.
- b) Detalles a estu-  
diar.
- Planes y objetivos.
  - Estructura de la organización.
  - Política, Sistemas y Procedimientos
  - Método de Control.
  - Recursos Humanos y Físicos.
  - Normas de Ejecución.
  - Medición de Resultados.

2.- Evaluación: Se clasifica de dos formas:

- a) Procesos de Evalua  
ción. Factores a -  
Evaluar.
- Panorama económico.
  - Adecuación de la estructura de la -  
Empresa.

- Cumplimiento de Políticas y Procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los -  
Controles.
- Métodos adecuados de Protección.
- Causas de variaciones.
- Utilización adecuada de Mano de Obra  
y Equipo.
- Métodos satisfactorios de operación  
verbal.

**b) Análisis Científico  
Interpretación y -  
Síntesis.**

- Estudiar los elementos.
- Hacer un diagnóstico detallado.
- Determinar finalidades y relaciones.
- Buscar deficiencias.
- Comprobar eficiencia.
- Indagar problemas.
- Precisar soluciones.
- Determinar alternativas.
- Elaborar métodos de mejoramiento.

**c) Presentación: Este  
apartado consta de  
tres componentes.**

- Discusión Verbal de Aspectos Impor  
tantes.
- Informe escrito de Hallazgos y Re-  
comendaciones.
- Informe Final a la Dirección.

- d) Vigilancia: La cual consta de cuatro factores.
- Revisión de instalaciones.
  - Ayuda para diseñar formas y Procedimientos.
  - Completar cualquier aspecto inconcluso.
  - Comentar el Informe con la Dirección General.

Método del Análisis Factorial Desarrollado por los Investigadores del Banco de México, S.A.

A través de los investigadores Alfred W. Klein y Nathan se logró perfeccionar el método conocido como "Análisis Factorial". Este sistema tiene un enfoque económico y pretende realizar estudios de Empresas, Industrias y Sectores de la Economía. El análisis contiene una definición de los conceptos y, mediante una cuantificación - busca evaluar la productividad. Su limitación principal consiste en que omite diversos aspectos administrativos. Por ejemplo:

- Los componentes que deben tomarse en cuenta.
- La determinación del peso de ponderación de cada componente.
- El adiestramiento de los investigadores en la estimación, de tal forma que diferentes investigadores lleguen al mismo resultado.

El método antes mencionado se compone de:

- 1) **Esquema General:**
- Medio Ambiente.
  - Política y Dirección.
  - Productos y Procesos.
  - Financiamiento.
  - Medios de Producción.
  - Fuerza de Trabajo.
  - Suministros.
  - Actividad Productora.
  - Mercado.
  - Contabilidad y Estadística.
- II) **Programa del Análisis.**
- Etapa I Planear la Investigación.
  - Etapa II Analizar el tema.
  - Etapa III Examinar cada factor.
  - Etapa IV Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.
  - Etapa V Presentar el Diagnóstico.

Al respecto, cabe señalar que los cuestionarios se aplican para cada uno de los factores que se enuncian en el esquema general.

La tabulación y análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta se lleva a cabo mediante una ponderación para cada uno de los factores estudiados. Este método se caracteriza por ser de carácter eminentemente objetivo.

Alfonso Mejía Fernández.- Contador Público y L.A.E. enfocó su tesis recepcional para sus estudios de Licenciatura en lo que denominó "La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas". El criterio clasificador de su obra se encaminó al análisis de los departamentos más representativos de las Empresas.

Divide el enfoque de la Auditoría en dos grandes áreas.

1) Area Estructural.      Compuesta de:

- Objetivos

- Análisis de la Organización:

Manual de Organización.

Gráficas funcionales.

Comunicación Interna.

**II) Area Funcional.- Integrada por:**

**- Producción: - Objetivos.**

- Elección del Establecimiento de la Fábrica.
- Elección de la Maquinaria.
- Aprovechamiento del Terreno.
- Planeación del Trabajo.
- Control de Calidad.

**- Ventas: - Objetivos.**

- Política de Ventas.
- Comunicación con los clientes.
- Adiestramiento a vendedores.
- Servicios.
- Estudios del Mercado.
- Publicidad.

**- Finanzas:**

- Manejo del Personal.
- Salarios y Horarios.
- Métodos inductivos.

Posterior a la presentación y análisis de la Estructura General, aspectos enunciados por las dos áreas anteriores, se procederá a la formación del Programa de Auditoría.

Roberto Macías Pineda: Profesor Mexicano, concentró sus esfuerzos en los Cuestionarios que analizan al Proceso Administrativo sobre las áreas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

Este autor propone la realización de la Auditoría Administrativa combinando un análisis de los objetivos de los recursos y del proceso administrativo.

Método de José Antonio Fernández Arena .- Catedrático de diversas Universidades del País, es el Licenciado Fernández Arena el primer egresado de la licenciatura en administración que escribió una obra sobre la materia: "El Proceso Administrativo", posteriormente realiza una labor de recopilación sobre Auditoría Administrativa" misma que completó con un modelo propio.

Este autor divide en tres grandes grupos su modelo de Auditoría:

- 1) Planeación.
- 2) Implementación.
- 3) Control.

Cada una de las tres etapas las subdivide en fases:

- 1) Planeación:
  - Investigación del Problema (Definición).
  - Boceto (Derivados del Análisis).
  - Innovación.

En éste tema incluye una panorámica de lo que es la Ruta -- Crítica y una relación a manera de ejemplo, de diversos tipos de políticas. Determina como paso preliminar la existencia de los objetivos institucionales, los cuales son:

- a) Objetivos de Servicios .
- b) Objetivo Social.
- c) Objetivo Económico.

Además de la existencia de Objetivos Institucionales se requiere de un mecanismo de operación, o sea una estructura formal, a fin de poder aplicar el Proceso Administrativo a la organización en conjunto.

Adiciona al final de ésta primera etapa los 13 principios de la Planeación:

- 2) Implementación: Compuesta de las fases:
  - Decisión.

- Motivación.
- Comunicación.

Presenta los principios de Autoridad, así como las características del Método Científico.

Este es un capítulo interesante pues toca temas sobre Dirección de relevante importancia, como son los diferentes tipos de autoridad, la clasificación de las filosofías gerenciales, las posibles consecuencias entre la motivación y la imposición de los -- elementos que integran la comunicación.

3) Control: Esta integrado por las fases de:

- Revisión de Resultados (Contra estimulaciones de la planeación).
- Determinación de diferencias.
- Análisis de diferencias.
- Corrección (para futuros planes).

Es la apreciación del resultado de la acción. Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación Individual. Cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio analizando su actualización. En las ocasiones en que sea posible y recomendable se solicitará ésta opinión

por escrito, pero siempre el interesado deberá explicar las causas de las desviaciones en el programa.

El informe contendrá el análisis de las cantidades y de la calidad, tanto en los casos en que se expliquen progresos posibles como en la situación en que se detecten fallas. En ésta etapa señala los principios relativos al control, mencionando un ejemplo del Programa de Auditoría.

Por último, señala el valor del control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y como forma de capitalizar experiencias y superaciones administrativas.

La principal aportación del sistema administrativo enunciado por éste autor es la Escala de Apreciaciones, mismas que consisten en calificar cada uno de los puntos establecidos en los cuestionarios a fin de cuantificar objetivamente sus resultados, quedando establecidos de la siguiente manera:

<u>Apreciación</u>	<u>Puntos</u>	<u>Cumplimiento</u>
- Excelente	5	100%
- Muy Bien	4	80 a 99%
- Bien	3	60 a 79%
- Regular	2	40 a 59%
- Mal	1	20 a 39%
- Muy Mal	0	0 a 10%

En algunos casos será más fácil medir con el adjetivo de -  
Apreciación las respuestas, mientras que para algunos otros será más  
claro evaluar con el porcentaje de cumplimiento o de intensidad alcan-  
zado en ese aspecto en particular.

A continuación se muestra un resumen de varios procesos o -  
procedimientos básicos que, según los propios autores deben seguirse  
para la consecución satisfactoria de una Auditoría Administrativa, -  
aplicando el Proceso correspondiente.

AUTOR	AÑO	FACTORES			
Henri Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización Obtención de Recursos.	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz Y O'Donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes P.	1960	Previsión Planeación	Organización	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación		Control

(+) Cuadro tomado de la 'Auditoría Administrativa' de José Antonio Fernández A. Ed. Diana, Primera Edición, Pág. 150.

2.8 LA EVALUACION ADMINISTRATIVA Y SU APLICACION EN MEXICO.

Existe un principio irrefutable que afirma:

"..... Quien sabe mucho siempre pide consejo".

"..... Quien sabe algo pide consejo a veces".

"..... Quien no sabe nada nunca pide consejo".

Estas pocas líneas, algo cónicas, son ciertas, y su significado es obvio.

La mortalidad de las empresas pequeñas y medianas es notablemente alta, y la razón más común de este descenso es su descapitalización. Pero podría haber una razón más profunda, ya que es posible que haya en la industria un proceso de selección natural que opere de la misma manera que en la naturaleza, y que dependa del mismo proceso de transferencia en la información.

Esta analogía puede soportar con éxito, o no, la prueba de la investigación científica. Pero habrá servido su propósito si logra transmitir el concepto de la evaluación administrativa como un hilo conductor presente en la trama del desarrollo industrial de México.

La evaluación Administrativa canaliza a través de la Consul

toría en Administración un servicio auxiliar para la toma de decisiones gerenciales al calificar el funcionamiento y operación de la empresa hasta sus últimas consecuencias. Sin embargo, se constituye un servicio difícil de vender y de prestar debido a que se deban franquear innumerables obstáculos, casi todos, en su mayoría de tipo humano.

Se dice que la Consultoría como tal es un servicio muy antiguo, que ha corrido a cargo de cualquier clase de profesional, o incluso, de no profesional, brindando sus servicios como consejero empresarial. Pero ahora, al referirnos a la consultoría profesional -- queremos definir aquella actividad claramente identificada que se vale de técnicas específicas para la solución de la problemática empresarial, misma que demanda un honorario para la remuneración del personal que hace de ésta actividad su "modus vivendus".

En este sentido, la evaluación administrativa es un servicio relativamente nuevo en nuestro medio, siendo considerada en forma popular como altamente costoso, no sólo en lo que a honorarios se refiere, sino también por la atención y tiempo que generalmente requiere de los ejecutivos de la empresa contratante de la asesoría.

Además, según se argumenta con frecuencia, los consultores han tenido que batallar contra la desagradable imagen que dejaron algunas firmas irresponsables que prometían resultados espectaculares

y lo único que lograron fue estafar la confianza del cliente.

Independientemente de lo anterior, el más importante impedimento de esta actividad lo constituye la falta de conocimiento - por parte del público, y su difusión, por parte de los profesionales que ejercitan ésta profesión, respecto a lo que hace un consultor especializado en Auditoría Administrativa, obligaciones y responsabilidades de éste para con la empresa contratante.

Por más modernas y sofisticadas que sean las técnicas administrativas, así como la disposición del cliente, éstos ocuparán un segundo lugar ante la personalidad, confianza y responsabilidad del ejecutivo a cargo del servicio.

De éste dependerá el éxito del proyecto, por lo que es posible estimular la innovación y aumentar la productividad de la empresa (misma que incrementará las utilidades) dependiendo de que la información pertinente o el conocimiento técnico se imparta al hombre adecuado, en el momento adecuado.

Por lo tanto, la selección de los auditores o consultores no es un esfuerzo fácil que únicamente requiera de aptitudes físicas y mentales, necesita de personas profesionales obligados a una labor educativa continua, sobre todo de educación práctica y ordenada que le permita contar con la información suficiente para actuar con rapidez. Lo anteriormente expuesto se verá reflejado en los re--

sultados arrojados en reciente encuesta sobre servicios de consulto  
 rías en la Ciudad de México clasificados por ramo de actividad:

I.-	INDUSTRIAS	TOTAL	TOTAL
		1976	1977
1.-	Industrias Manufactureras Diversas	125	100
2.-	Construcción y Materiales de Construcción.	22	27
3.-	Alimentos y Productos Derivados Fabricación.	16	20
4.-	Industria del Metal.	10	16
5.-	Química y Productos Derivados.	14	10
6.-	Productos Textiles y Confecciones de Ropa.	11	10
7.-	Artes Gráficas y Editoriales.	3	8
8.-	Papel y Productos Derivados.	4	8
9.-	Muebles y enseres.	4	5
10.-	Instrumentos Profesionales de Control y Científicos, Artículos Ópticos y Fotográficos, Relojes.	3	5
11.-	Productos de Piedra, Barro y Vidrio.	6	4
12.-	Productos del Caucho, Plásticos, Hule etc.	5	4
13.-	Minería	4	4
14.-	Embotelladoras.	-	4
15.-	Maquinaria y Equipo.	-	2
16.-	Joyería.	1	1
17.-	Manufacturera del Trabajo.	-	1
	SUMA	<u>228</u>	<u>229</u>

II.-	COMERCIO	TOTAL 1976	TOTAL 1977
	1.- Comercio al Mayoreo	16	15
	2.- Comercio al Menudeo	14	14
	3.- Bienes Raíces-Desarrollo y Compra-venta.	7	2
	4.- Exportadores e Importadores	6	6
	5.- Cinematografía-Distribución	6	2
	6.- Servicios Comerciales.	-	1
	7.- Maquinaria	2	5
	8.- Reparación de Automóviles y Refacciones.	<u>2</u>	<u>5</u>
	SUMA	53	50

III.-	SERVICIOS		
	1.- Bancos e Instituciones Finan cieras.	21	16
	2.- Hoteles, Restaurantes y Bares	9	9
	3.- Organizaciones no lucrativas	9	8
	4.- Servicios Profesionales	5	8
	5.- Servicios de Comunicación	-	7
	6.- Hospitales y Servicios Médicos	8	7

7.- Renta y Arrentamiento	8	6
8.- Cementerios	3	6
9.- Compañías de Seguros	4	5
10.- Servicios Educativos	6	3
11.- Transporte	3	2
12.- Agentes Corredores de Bolsa	1	2
13.- Agencias de Publicidad	2	1
14.- Agencias de Viajes	1	1
15.- Otros	4	1
	<hr/>	<hr/>
SUMA	84	81

IV.- GOBIERNO (TRABAJO PARA DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO).

1.- Gobierno Federal	11	14
2.- Gobierno Estatal	1	6
3.- Gobierno Municipal	-	3
4.- Fuera de la República	1	1
	<hr/>	<hr/>
SUMA	13	24

V.- ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

1.- Ganadería	1	-
2.- Agricultura y Servicios Agrícolas.	-	3
3.- Explotación de Bosques y Productos de Madera.	3	2

**4.- Plantaciones (Algodón**

**Tabaco, Café, Caucho, He**

**nequen).**

	<u>2</u>	<u>2</u>
<b>SUMA</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**Aunado a lo anterior, se realizaron servicios de:**

	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>1976</b>	<b>1977</b>
<b>- Reclutamiento de Ejecutivos</b>	<b>42</b>	<b>88</b>
<b>- Ayuda de Auditoría en Procesamien<u>to</u></b>		
<b>to Electrónico de Información.</b>	<b>--</b>	<b>43</b>
	<u>          </u>	<u>          </u>
<b>SUMA</b>	<b>42</b>	<b>131</b>

De lo anterior podemos concluir que los Servicios de Consultoría Administrativa, efectuadas por rama de actividad y por actividades específicas durante el período de 1976 fueron 426, mismos que en el transcurso del año 1977 aumentaron a 522.

Así pues, las empresas que utilizaron los servicios de Consultoría Administrativa durante 1977 fueron:

	Número de Empresas.	Número de Servicios
a) Sólo de Capital Nacional	182	262
b) Con participación de Capital Extranjero.	70	92
c) Descentralizadas y Paraestata- les.	18	24
d) Gobierno	10	13
e) Reclutamiento de Ejecutivos	--	88
f) Ayuda a Auditoría en Procesa- miento Electrónico de Datos.	--	43
	280	522
<b>TOTAL:</b>	<b>280</b>	<b>522</b>

Independientemente de lo anterior, y sin embargo, si se ---  
aprecia que la empresa de capital nacional es el mayor cliente para  
los servicios de Consultoría, pues las 182 empresas de capital nacio-  
nal representa el 65% del total de organizaciones usuarias de esos --  
servicios.

El personal ocupado de tiempo completo para la realización  
de dichas evaluaciones, durante los períodos de 1975, 1976 y 1977 fue:

1975 .....	129 profesionales
1976 .....	132 profesionales
1977 .....	150 profesionales

De los cuales emplearon sus servicios, durante los mismos periodos:

PERIODOS

1975 .....	27	Licenciados en Administración.
1976 .....	22	Licenciados en Administración.
1977 .....	47	Licenciados en Administración.

A pesar de que los Contadores Públicos predominan en el desempeño de las evaluaciones administrativas con un 49% del total del personal de Consultoría, es notable el aumento que ha habido de Licenciados en Administración.

La Industria en forma predominante ocupa la mayor proporción de los servicios de consultoría, mismos que son enfocados a las áreas de: Planeación y Controles Financieros, Organización y Procesamiento - Electrónico de Información, teniendo cada una de ellas aspectos específicos para su estudio.

Los Servicios a la Agricultura y a la Agroindustria parece mostrar una tendencia consistente de aumento, con base en lo observado en los últimos tres años, aún cuando los servicios de consultoría son utilizados por estos sectores en pequeña escala.

Cabe señalar, sin embargo, que las Industrias pequeñas y medianas que existen en la actual empresa mexicana acuden con relativamente poca frecuencia a los servicios de consultoría administrativa -- por considerarla inaccesible a sus recursos, ya que el costo promedio por este tipo de servicios es evaluado por hora de trabajo, lo que aumenta considerablemente el precio total del proyecto, mermando con ello su difusión y aprovechamiento.

## CAPITULO III

### CASO PRACTICO APLICADO A LA EMPRESA "ABC, S.A."

#### 3.1.- INTRODUCCION A LA PROBLEMÁTICA PARTICULAR DE LA EMPRESA

##### "ABC, S.A."

#### 3.1.1 ENTREVISTA PREVIA CON LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA A FIN DE CONOCER LAS NECESIDADES A CUBRIR POR LA EVALUACION ADMINISTRATIVA.

A fin de adquirir los elementos de juicio indispensables para apoyar objetivamente la presente investigación, se solicitó una entrevista con los directivos de la empresa, con objeto de conocer en forma general el volumen de trabajo a desarrollar y poder determinar el objeto y alcances de la evaluación administrativa, así como sus correspondientes limitaciones en la responsabilidad de sus ejecutores.

De esta forma se determina que:

"ABC, S.A." actualmente se considera como una empresa manufacturera de armazones ópticos y anteojos ópticos y solares de las más jóvenes y prometedoras de su ramo, con un mercado potencialmente rico (sus operaciones de ventas abarcan todo el país y algunos otros del continente americano) y ambiciosos proyectos de expansión, pero que, no obstante, carece de lineamientos administrativos que normen su funcionamiento y regulen su evolución hacia el objetivo deseado.

De tal forma se comprende que "ABC, S.A." es una entidad en expansión, cuyos planes a corto y a largo plazo están enfocados a la conquista del mercado internacional. Sin embargo, pese a que sus posibi

lidades en este campo son muchas, sus limitaciones también lo son.

Su capital de trabajo ha sufrido fluctuaciones en los últimos tres años, ocasionado por la inflación en sus costos, la devaluación de la moneda (la que mermó su capacidad adquisitiva) y la escasez de créditos comerciales tanto en el país como en el extranjero.

Así, durante dicho período, su administración interna ha variado en todas sus áreas, derivando en el inarmónico crecimiento de la organización, misma que hasta 1978 se clasificaba como "pequeña", en razón de su capital social, su personal ocupado y su administración aún de tipo familiar y paternalista.

Por tal motivo, el presente estudio estará enfocado a proporcionar alternativas de solución que conlleven hacia un mejor desempeño de la entidad.

Procederemos ahora a plantear las principales observaciones recogidas durante la visita a la empresa en cuestión a fin de anteponer factores indicativos sobre el trabajo a desarrollar.

### 3.1.2 VISITA A LA EMPRESA "ABC, S.A."

Las principales observaciones recogidas tras la visita a --  
sus instalaciones fueron:

- a) La planta produce en ciclos contínuos; sin embargo, su distribución obstaculiza en cierto grado la rápida secuencia de actividades, es decir, parece como si las demoras en el proceso se debieran a la ubicación de los materiales, equipo y maquinaria repartidas a distancia.
- b) No se perciben fácilmente las líneas del proceso cualitativo de producción (en cuanto a secuencia lógica del mismo); sino que parece como si fueran interrumpidas en el procedimiento de "Tipografía y Empacado".
- c) El personal obrero es utilizado en su mayoría para el desempeño de tareas manuales.
- d) Los supervisores y jefes de grupo no son fácilmente identificables ni por su aspecto ni por sus actividades dentro del proceso.
- e) El control de salidas se presenta desordenado; ya que el personal se dispara hacia las puertas, procediendo antes a dejar la producción diaria en una caja de cartón.
- f) El ambiente de trabajo es relativamente tenso, percibiéndose poca comunicación entre los empleados.

Del resultado de la entrevista con los directivos y de la visita a las instalaciones de la empresa, se infieren una serie de observaciones que se expondrán con mayor amplitud en el apartado para el Diagnóstico Administrativo (Punto 3).

### 3.2.- ANALISIS PRELIMINAR DE LA EMPRESA "ABC,S.A."

#### 3.2.1 UBICACION DE LA EMPRESA DENTRO DE LA RAMA INDUSTRIAL A LA QUE PERTENECE.

La industria a la que pertenece "ABC,S.A." está clasificada en el grupo de las Industrias Diversas, ya que podría ubicarse en cualquiera de las siguientes:

- Industria del Vidrio (Cristales Oftálmicos).
- Industria del Plástico (Armazones de Plástico).
- Industrias de Metal (Armazones de Metal).
- Maquinaria Optica.

El tamaño de la Industria Optica es de tipo medio, pero su desarrollo con respecto al potencial de crecimiento es amplísimo, encontrándose aún en su etapa primaria de crecimiento. El consumo del producto, en sí, es raquítico, comparado al mundial y sus posibilidades de crecimiento tanto nacional como internacionalmente son muy amplias.

Esta industria (Armazones Opticos y Solares), emplea a 1000 trabajadores aproximadamente (En México), de los cuales 400 están dedicados a la fabricación de anteojos solares corrientes (de inyección y 600 a los armazones ópticos y ópticos solares en sus diferentes grupos.

La producción anual total de la Industria de Armazones Opti-

cos y Opticos Solares es de 1,500,000 unidades, aproximadamente, los que comparados con la producción anual de "ABC, S.A." del orden de - 390,000 unidades, nos indican que actualmente la empresa en cuestión produce el 26 % del total de unidades (1979).

**3.2.2 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA POR AUDITAR.**

Razón Social de la Empresa: "ABC, S.A."

Giro de la Empresa: Manufacturera de Armazones Opticos de Plástico y Opticos Solares.

Ubicación de la Planta: México, Distrito Federal.

Capital Social: Actualmente su capital social asciende a treinta millones de pesos (\$30'000,000.00)

Antecedentes: "ABC, S.A." inició sus operaciones el 17 de marzo de -- 1951, con un capital social de origen familiar, cuyo monto se elevaba a la cantidad de \$100.000.00 (CIEN MIL PESOS 00/100 M.N.), adquiriendo forma legal de Sociedad Anónima.

En un principio sólo se fabricaban armazones ópticos en la empresa, dedicada además a la compra y venta de toda clase de artículos ópticos, importando varias partes de ellos y de armazones ópticos de metal y combinación para su venta.

Al efecto, el gobierno otorgó una excención de impuestos - al aplicar la política dispuesta para las empresas de nueva creación , permitiendo a su vez la importación de partes sin pago de derechos durante los próximos 5 años, al término de los cuales la empresa ya ha -

bía establecido un sistema de distribución formal.

Al cabo del tiempo, esta pequeña entidad fue agrandando su campo de acción distribuyendo sus productos no sólo en el Distrito Federal sino también en el interior de la República, por lo que surgió inminente la necesidad de cambiar o modificar el área de producción del taller, ya que su capacidad de producir se encontraba agotada.

De esta forma, la empresa invirtió en activos fijos por concepto de maquinaria y equipo, iniciando la fabricación de armazones de metal y combinación. Poco tiempo después la importación de esta clase de artículos quedaba prohibida.

En 1965 se introdujo en su producción la línea de sol - óptica, con la importación de lentes de protección solar. Su mercado abarcaba algunos estados del territorio nacional, encontrándose el área de ventas en promoción constante.

En 1973 se constituyó la planta actual, ubicándose en el Distrito Federal por considerarse como el lugar óptimo para centralizar sus operaciones, instalando la maquinaria y equipo requeridas para una verdadera empresa industrial con ambiciosos proyectos de expansión, situación que motivó la denominaran como "La planta más grande de América Latina en el ramo". Lo anterior la condujo a planear su de

sarrollo a largo plazo mediante la aplicación de planes inmediatos y - a futuro, a fin de coordinar esfuerzos que lleven a su progreso armónico en todas sus áreas.

En 1974-1975, tras un año de operación en su nueva modalidad, la entidad rebasó su equilibrio estructural, por lo que fue reorganizada integralmente en base a las nuevas funciones y responsabilidades administrativas, modificando las áreas de Personal, Administración y Ventas.

Este reajuste ocasionó el despido del 50% del personal --- obrero que la integraba hasta entonces (100 de los cuales quedaron 50) Para entonces su capital social ascendía a ----- \$11'500,000.00 (ONCE MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.) empe-- zándose a exportar en cantidades regulares a Centroamérica.

En 1976, se logró colocar en el mercado estadounidense, -- después de varios esfuerzos, pequeñas cantidades del producto en cali- dad de prueba (8,000 unidades) consolidando finalmente la posibilidad de exportar cantidades mayores al concluir ese año, lo que significaba incrementar la producción regular para lo que requería del empleo de - mano de obra extraordinaria, aumento en las importaciones de materias primas y promoción de la amplitud de los créditos comerciales.

Al mismo tiempo, la empresa resentía la crisis inflacionada

ría que afrontaba el país motivada por la devaluación de su moneda que produjo de inmediato el alza de los costos, estranguló las posibilidades de créditos en el extranjero, y redujo el capital de trabajo y la mano de obra calificada. Esto redundaba en la caída de la producción y de los mercados alcanzados.

Ante la imposibilidad por parte de los socios para efectuar una nueva aportación de capital y la poca factibilidad para conseguir créditos a largo plazo en fuentes bancarias, la necesidad de financiamiento externo fue canalizada a través de los apoyos nacionales que el gobierno federal ofrece a los pequeños y medianos empresarios para el progreso sistemático de sus negocios, utilizando al efecto las posibilidades que Fomex (Fondo Nacional para las Exportaciones) otorgaba, de este modo la empresa "ABC, S.A.", podía:

- Establecer e incrementar las exportaciones mediante la posibilidad de contar con el capital adecuado para hacer las inversiones necesarias por concepto de materias primas, herramientas, capital de trabajo y maquinaria.
- Contar con el capital necesario para continuar su desarrollo a largo plazo, no solamente en forma vertical, -- sino también horizontal.
- Contar con los medios necesarios para seguir desarrollando

do tecnología propia en beneficio del artículo y de su proceso.

- Mejorar el rendimiento sobre créditos a corto plazo, que por necesidades de capital de trabajo se está efectuando.

En razón de lo expuesto les fue otorgado en calidad de crédito \$10'000,000.00 (DIEZ MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.) mismos que se utilizaron para solventar las operaciones prioritarias de la entidad y apoyar el área de producción. Su personal fue incrementado con la adición de mano de obra eventual en un 100% .

Para tal fin, en 1977 se implantó un segundo turno de trabajo que produjera los satisfactores que los clientes requerían. El área se encontró de pronto improvisada por nuevos planes y políticas que dieron lugar a una nueva reestructuración de funciones, creándose nuevos puestos encaminados hacia la planeación del producto, su fabricación y distribución.

Poco después fueron modificadas las áreas de Finanzas, Administración y Ventas, elevándose a nivel de Dirección y creando dos niveles jerárquicos adicionales. (Se anexa Organigrama -2). Para entonces su personal total ascendía a 187 personas, entre obreros calificados, no calificados, empleados de confianza y administrativos.

En 1978, "ABC, S.A." desarrolló sus actividades de exportación de productos en forma estable, promoviendo a su vez la posibilidad de incursionar en los mercados suramericanos.

No obstante, el financiamiento proporcionado se tornó insuficiente al ser absorbido en forma casi automática; por lo que se requirió de nuevos elementos que aumentaran el capital de trabajo a corto plazo y fomentaran sus planes de expansión.

Analizando las alternativas de crédito, se recurrió a Fomín -- (Fondo de Fomento Industrial para las Empresas Pequeñas y Medianas) como institución de apoyo, quien procedió a realizar los estudios respectivos sobre la solicitud de crédito propuesta.

En 1979, el capital social de la empresa fue incrementando a \$30'000,000.00 (TREINTA MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.) con la participación de Fomín en la sociedad.

Al efecto, la estructura organizacional de la empresa fue ---- transformada nuevamente ante la observación de la fuga de recursos a través del aparato organizativo existente, mismo que presentaba demasiadas líneas de autoridad y niveles jerárquicos muy diferenciados, dificultando el ágil desempeño de la comunicación que se traducía en una mala interpretación de las órdenes y ejecución de los trabajos, además de los -

elevados costos que representaban los sueldos y salarios que de esa forma se erogaban:

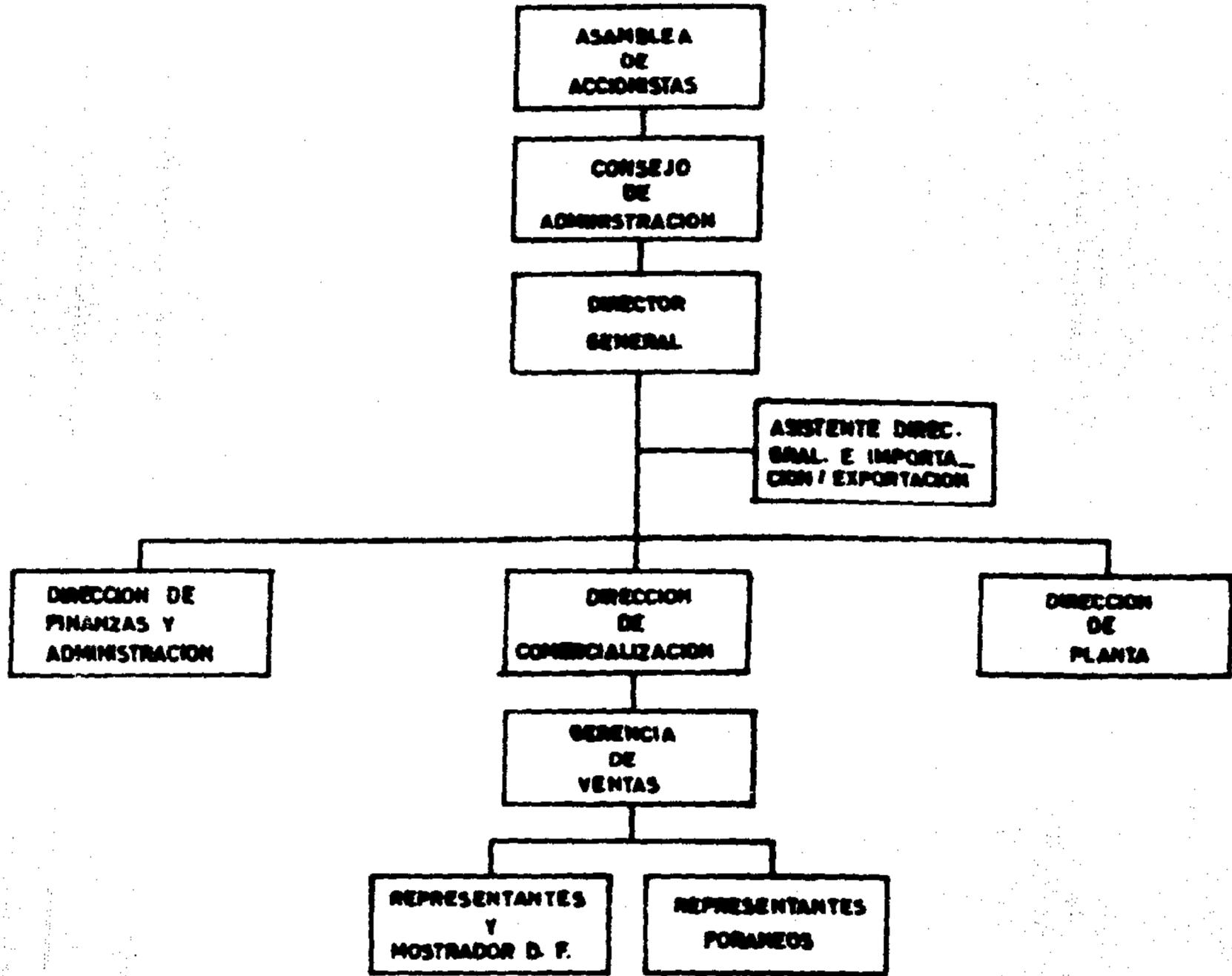
Se modificaron las áreas de Finanzas, Administración, Producción y Ventas, quitándoles la jerarquía de Direcciones y añadiendo las de Materiales, Ingeniería y Control de Calidad, y la de Producción de Lentes.

Cabe señalar por último, que la empresa actualmente opera con dos turnos, comprendiendo el primero un horario de 8:00 a 15:30 horas, el que reúne al 65% del personal total (el cual asciende a 156 obreros) El segundo turno es cubierto de las 15:30 a las 22:00 horas, disponiendo del 30% del personal total.

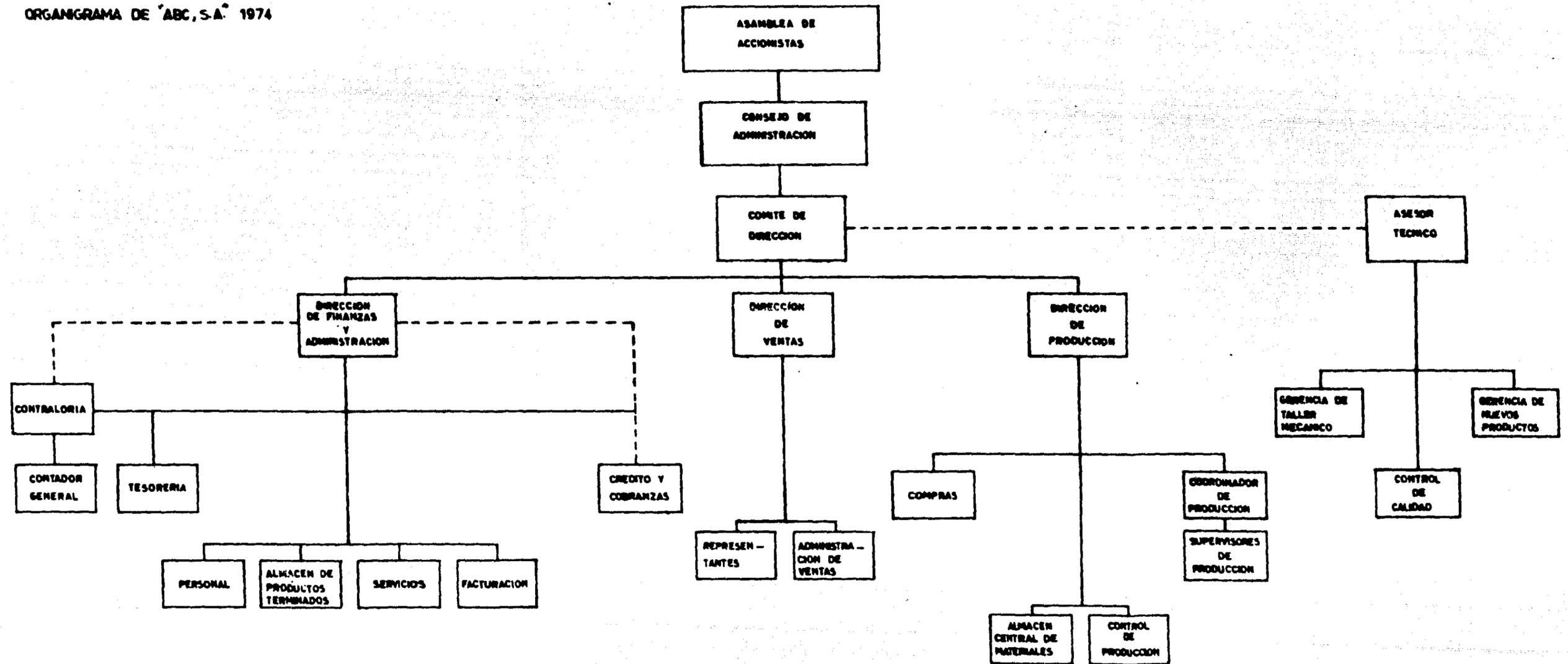
El tercer turno es utilizado para cubrir demandas extraordinarias o producción ineficiente, laborando en él 10 obreros, que significan el 5% del personal total.

Resultante de este análisis, a continuación exponemos los organigramas de la empresa "ABC, S.A." con objeto de presentar en forma detallada el proceso evolutivo de su expansión.

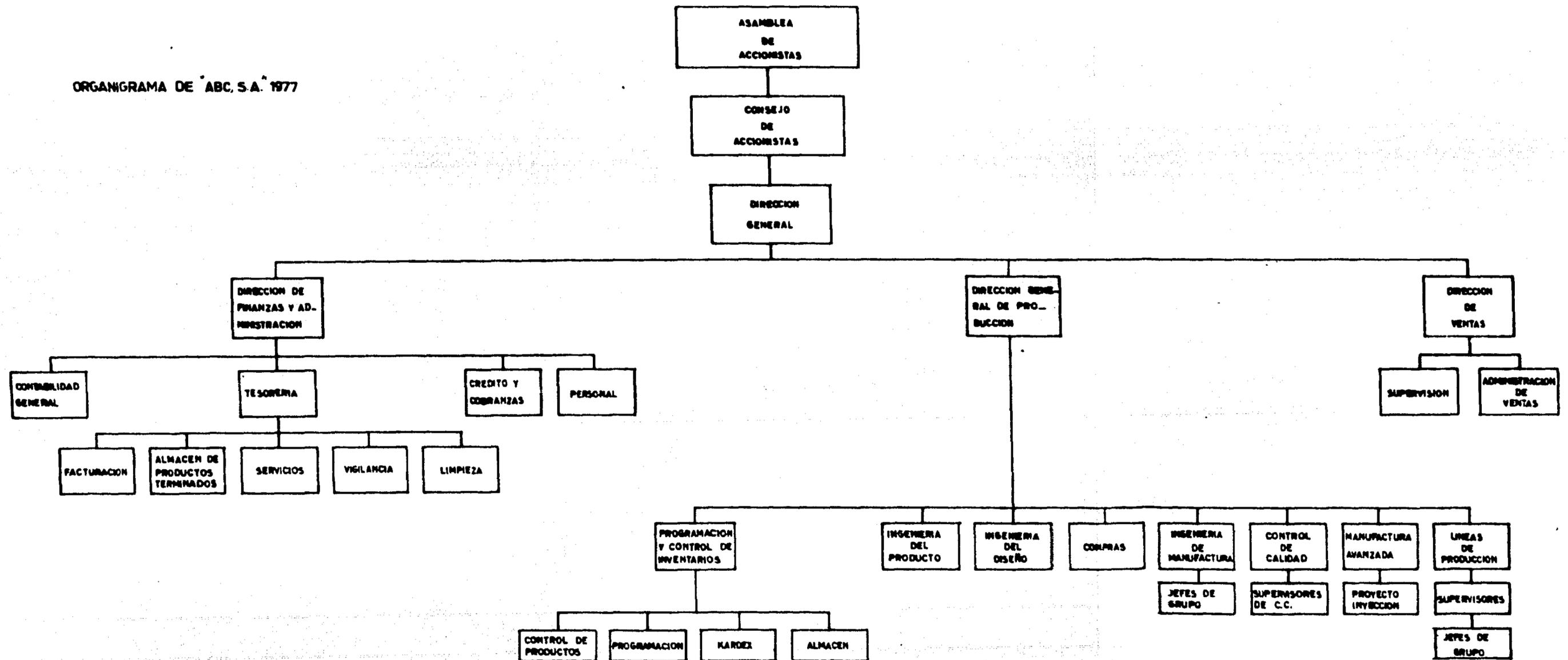
ORGANIGRAMA DE ABC, S.A. 1961



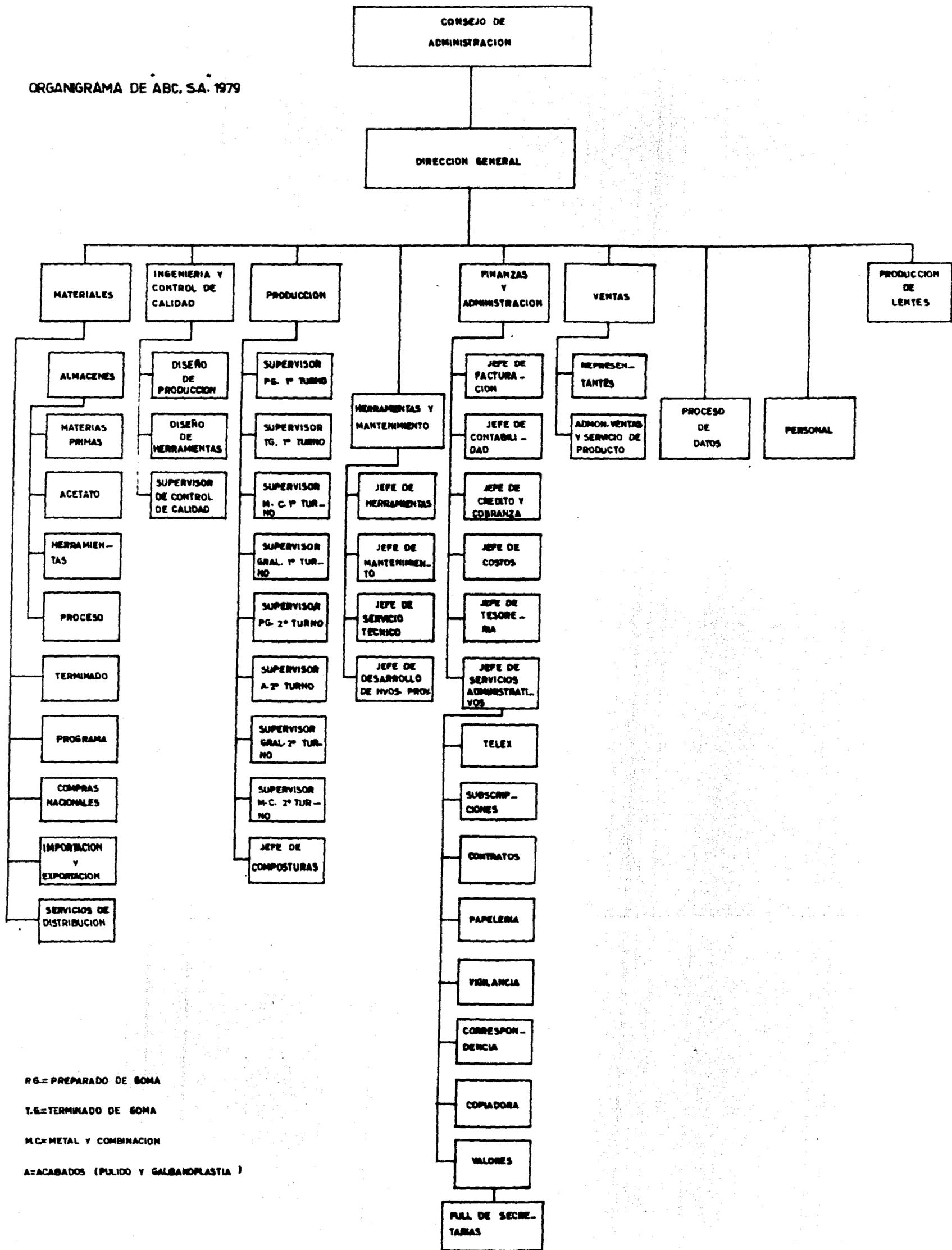
ORGANIGRAMA DE 'ABC, S.A.' 1974



ORGANIGRAMA DE "ABC, S.A." 1977



ORGANIGRAMA DE ABC. S.A. 1979



R.G.= PREPARADO DE GOMA  
 T.G.= TERMINADO DE GOMA  
 M.C.= METAL Y COMBINACION  
 A.= ACABADOS (PULIDO Y GALBANPLASTIA)

### 3.3 METODOLOGIA UTILIZADA PARA EFECTUAR UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA.

Una vez que se ha elegido un objetivo a través de toda la escala del interés administrativo, procede la acción de planear la investigación que ha de llevarse a cabo para la consecución de los fines propuestos, la cual en términos científicos recibe el nombre de Metodología misma que es considerada como la esencia medular de cualquier estudio, - pues solo a través de ella es posible:

- 1.- Delimitar perfectamente el campo de acción para evitar traslapes con situaciones que no tengan ninguna relación con la problemática en cuestión.
- 2.- Determinar un ordenamiento lógico de actividades, a fin de prevenir una secuencia incoherente.
- 3.- Sustentar adecuadamente las premisas del análisis, buscando con esto que aquellas gocen de fundamentos plenamente objetivos.

Ahora bien, es de considerar que los aspectos específicos del Método Científico se modificarán según el área del conocimiento a la que se aplique, en este caso, al quedar el presente estudio enmarcado de las

Ciencias Sociales, debemos tener en cuenta que no pueden ni deben exigirse, como sí puede hacerse con las Ciencias Físicas respecto a:

- Un absoluto control de las condiciones del estudio.
- Resultados cien por ciento objetivos.
- Predicciones totalmente exactas.
- Auténtica reproductibilidad en los experimentos.

Lo anterior será posible si la investigación comprende el análisis exhaustivo de los fenómenos a través de las diferentes alternativas que propone la ciencia.

Al efecto, el presente seminario siguió los lineamientos establecidos por el Método Inductivo, aplicando la observación directa y documental a los hechos objeto del conocimiento, a fin de poder emitir un Diagnóstico Administrativo acorde a la realidad que enfrenta la entidad en cuestión. Se entiende por Observación Documental aquellas observaciones contenidas en escritos de diversos tipos. La escritura, la imprenta, los medios de comunicación escrita, son también conductos humanos. Pero en este caso nos interesan básicamente como instrumentos informativos para nuestro estudio, elaborando al efecto el análisis de contenido respectivo.

A su vez, se efectuaron entrevistas personales con los directivos de la empresa, obteniendo amplia información sobre los objetivos ge-

nerales y de la problemática a la que la misma se enfrenta. De allí se --  
decidió realizar una serie de entrevistas por áreas a fin de plantear --  
con mayor detalle las situaciones varias y características particulares  
de cada una de ellas y definir puntos de conflicto estructural que afec-  
ten a la organización.

### 3.3.1 CARTA CONVENIO.

La Carta Convenio es la expresión del tiempo y monto del servicio, y su determinación en su extensión y calidad.

Para la elaboración de la Carta Convenio, y aún cuando la ley deja en completa libertad a los contratantes para el establecimiento de los honorarios que causarán los servicios profesionales, el L.A., en su calidad de miembro de una comunidad profesional debe observar lo que el código profesional establece al respecto.

A continuación anotamos los puntos más importantes:

- "El monto de esa retribución debe estar de acuerdo, tanto con la importancia de las labores a desarrollar, como el tiempo que el propio L.A. y sus auxiliares destinen a esa labor y el grado de especialización que requiera para que sus servicios sean satisfactorios".
  
- "El L.A. no podrá ofrecer o presentar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios, excepto en los casos de Reclutamiento de Personal, Asesoría o Gestiones Legales o Fiscales y Promociones de Empresas, Servicios o Productos".

- "El L.A., no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos".

Al respecto se puede afirmar que, tanto la Carta Convenio como el Programa de Auditoría o Evaluación Administrativa son, además de medios de comunicación, instrumentos formales de regulación de las relaciones entre el auditor y el cliente. Ambos contienen, debidamente especificados, los derechos y obligaciones de los contratantes, lo que se traduce en un contrato de prestación de servicios.

De esta forma, y a manera de ejemplo presentamos a ustedes la Carta Convenio supuestamente presentada a la empresa asesorada, ya que - por tratarse de un seminario de investigación se deberá excluir el concepto de honorarios.

---

( + ) Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa.

Patricia Díaz de Bonilla. F.C.A. Pág. 81 - 83.

CONSULTORES ASOCIADOS A.C.

Sección de Servicios Administrativos  
Ave. Hidalgo No. 2 328 México, D.F.

Junio 8 de 1979

Sr. Juan García Pérez  
Director General de "ABC, S.A."  
P R E S E N T E .

De acuerdo a la petición por usted expresada en su calidad de máximo representante de la empresa - - "ABC, S.A.", referente a la definición de la problemática a la que se enfrenta actualmente dicha entidad, nos permitimos señalar que:

"ABC, S.A." como entidad manufacturera en expansión requiere de un Diagnóstico Administrativo que evalúe su organización interna por áreas funcionales y permita la detección de los obstáculos que impiden su ágil desempeño

Este estudio dará la pauta para proceder a una segunda investigación en la que se definirá la problemática de la empresa y las sugerencias para su mejoramiento, - así como las medidas pertinentes para el caso.

Para la aplicación del Diagnóstico Administrativo señalado como primera etapa de esta investigación, - se tiene establecido por concepto de honorarios la cantidad de \$2,000.00 (DOS MIL PESOS 00/100 M.N.) por hora efectiva - de labores, estimando que su desarrollo nos ocupará aproximadamente de 24 horas, lo que hace un total de \$48,000.00 ---- (CUARENTA Y OCHO MIL PESOS 11/100 M.N.).

Los honorarios a que la empresa se obliga por concepto de desarrollo de la Auditoría Administrativa - importan un total de \$126,000.00 (CIENTO VEINTISEIS MIL PESOS 00/100 M.N.) por 34 horas de trabajo de campo más 15 horas para el análisis, evaluación y presentación de resultados a la Dirección General, los cuales se cubrirán de acuerdo al siguiente calendario de pagos:

- a) A la firma del contrato normativo de relaciones, el 40% de la cantidad total, de acuerdo a la etapa que esté investigando.
- b) A la fecha de terminación del levantamiento de la información el 30% de la cantidad total.
- c) A la fecha de presentación del informe inicial a la Dirección General, el 30% restante.

Al respecto, cabe señalar que el Diagnóstico Administrativo y la aplicación de la Auditoría Administrativa posterior se efectuarán con las mismas condiciones de pago, pero bajo contratos separados.

Se determina al efecto que el tiempo límite de la investigación se apegará estrictamente a lo establecido en los programas de trabajos respectivos.

La realización de la investigación estará a cargo de un especialista, quien fungirá como coordinador del grupo de entrevistadores que le acompañarán durante el levantamiento de la encuesta.

Por último se señala que estaremos a su disposición durante los 3 meses siguientes a la presentación del Informe Final a la Dirección a su merecido cargo, a fin de verificar que las recomendaciones sugeridas surtieron el efecto deseado.

Sobre estos antecedentes, presentamos a su consideración el programa general de trabajo para el desarrollo del Diagnóstico Administrativo antes expuesto.

Si nuestra proposición de servicios fuera aceptada, le rogamos hacerlo de nuestro conocimiento a la mayor brevedad posible, mientras tanto, nos repetimos de usted atentos servidores.

ATENTAMENTE  
LA JEFE DE LA SECCION DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

LIC. BEATRIZ SANDOVAL CARRILLO.

### 3.3.2 PROGRAMA DEL DIAGNOSTICO.

Considerando que la programación de actividades constituye el fundamento primero de la planeación, el cual conjuga tiempo, recursos y habilidades para alcanzar objetivamente la solución a las irregularidades encontradas; procederemos a definir perfectamente el objetivo y alcances del presente estudio y, posteriormente, designaremos las actividades a realizar para su consecución final.

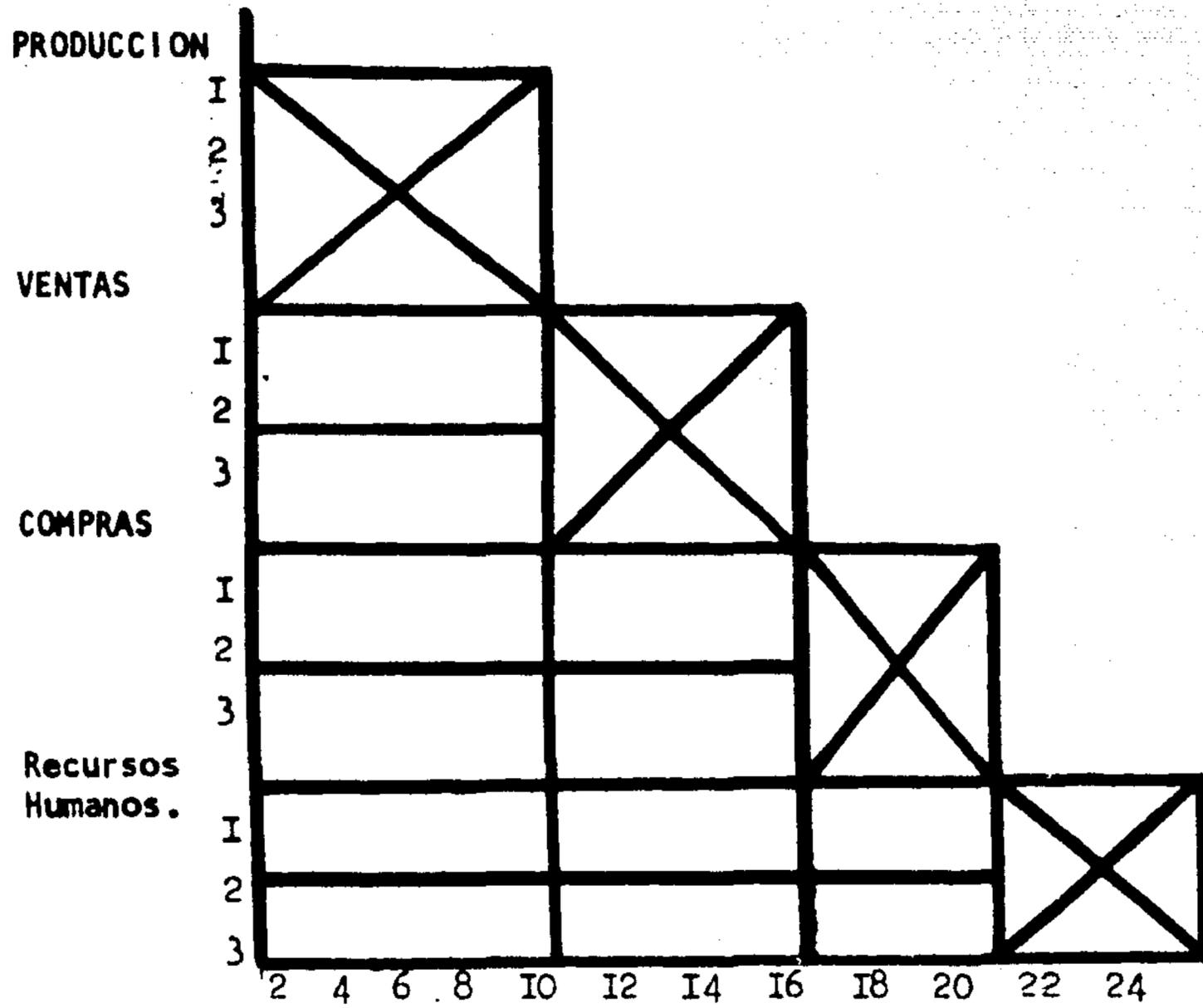
El objetivo de esta investigación es efectuar el Diagnóstico de la entidad "ABC, S.A.", a fin de determinar las áreas conflicto de que adolece su estructura orgánica.

Por tal motivo, los puntos específicos a realizar serán:

- a) Organización.
- b) Políticas.
- c) Operación de cada área funcional.

PROGRAMA PARA LA APLICACION DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

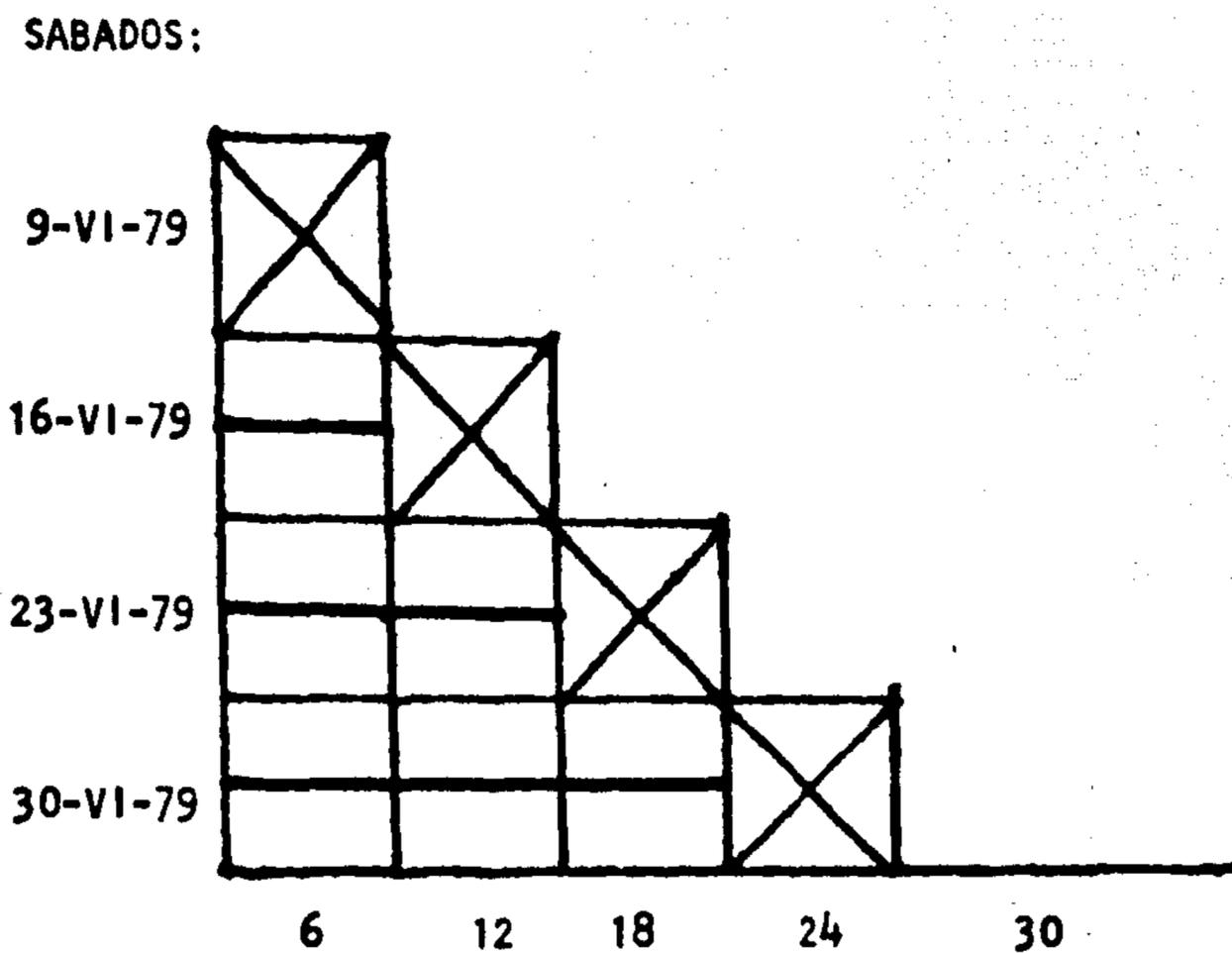
Areas por Investigar:



Significado:

- 1.- Objetivos.
- 2.- Políticas.
- 3.- Operación del área.

Consideramos un tiempo promedio de trabajo de 6 horas diarias, traducidas en actividades continuas desarrolladas durante 4 días hábiles para investigación. Estos serán distribuidos en el transcurso de los 4 sábados siguientes a la aceptación del presente documento. -- Contaremos entonces con elementos de juicio suficientemente firmes para fincar alternativas de solución eficiente.



Los resultados obtenidos de la investigación realizada serán presentados a la Dirección después de 3 días hábiles de efectuada la última visita del especialista administrativo a su empresa, es decir, el día 5 de julio de 1979.

### 3.3.3 ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA.

#### GENERALIDADES.

La empresa "ABC, S.A." produce dos tipos de productos:

- a) Armazones.
- b) Anteojos.

Estos se subdividen en los siguientes grupos:

- a) Armazones
  - Opticos de Metal
  - Opticos de Plástico.
  - Opticos Combinados.
- b) Anteojos.
  - Opticos Solares de Metal .
  - Opticos Solares de Plástico.
  - Opticos Solares Combinados.

Arrojando éstos productos una línea de 800 variaciones, aproximadamente.

La diferenciación de éstos productos, se debe principalmente a que:

- Los armazones ópticos y anteojos solares son utilizados por toda clases de público, pero especialmente el que tiene necesidad de corregir un vicio de refracción, como la miopía el astigmatismo, la hipermetropía, etc.
- El antejo óptico solar puede ser usado por cualquier persona que desee proteger sus ojos contra los rayos infrarojos y ultravioletas del espectro solar.

A su vez, la empresa produce y vende partes de su fabricación en toda la República Mexicana, a clientes consumidores y fabricantes de Armazones Ópticos, así como la Maquinaria respectiva para la elaboración de sus productos, los cuales están totalmente planeados, diseñados y fabricados dentro del taller mecánico, usando para tal fin materiales de fabricación nacional.

Estos productos se clasifican en:

- a) Partes de Metal.
- b) Partes de Plástico o Inyección.
- c) Maquinaria y Equipo para Armazones de Metal.

Asimismo, los servicios que actualmente presta la empresa son:

- Servicios de Compostura y refacciones para todos sus pro--

ductos en la República Mexicana.

- Servicio de Mantenimiento y Asesoría sobre las máquinas --  
que produce o vende, al igual que la venta de sus refacciones.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

"ABC, S.A." por ser una entidad con características productoras, sus objetivos empresariales son de servicios, entendiéndose por éstos como la satisfacción de las necesidades de los consumidores con deficiencias visuales, ofreciendo productos y servicios en condiciones apropiadas. ( \* )

POLITICAS QUE APOYAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

- De crecimiento con la Industria Horizontal.
- De Evaluación de Méritos.
- De Lanzamiento de Nuevos Productos.
- Promoción de Mercados en el exterior.

1.- AREA DE PRODUCCION:

OBJETIVOS: En base a los objetivos de la empresa, los objetivos del área de Producción se refieren a "Producir lentes y armazones ópticos y solares que beneficien al público consumidor y que permitan obtener una ganancia que dé flexibilidad a la reinversión de recursos".

POLITICAS: Las políticas del área quedan comprendidas en las siguientes:

- Fijación de precios para los productos.

- Almacenaje de Producción.
- Control de Calidad.
- Ordenes de Producción.
- Designación de trabajos para el personal del área.
- Atención de trabajos urgentes y normales.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo de producción.
- Mantenimiento de instalaciones.
- Vigilancia de producción.
- Taller mecánico.

Las Políticas se encuentran establecidas en el Manual de Organización de la empresa, sin embargo éste no está actualizado ya que data de 1974 y no cuenta con información adicional nueva, por lo que su utilización es mínima en la empresa.

OPERACION DEL AREA:

CAPACIDAD DE PRODUCCION: En base a los estudios que sobre la localización y distribución de la planta realizaron los especialistas correspondientes, se calcula que su capacidad de producción instalada en unidades es para producir 900,000 piezas anuales.

---

( + ) El Proceso Administrativo.

Fernández Arena José Antonio. Ed. Diana Primera Edición.

Actualmente la producción mensual asciende a 32,500 piezas significando 390,000 piezas anuales, las que en comparación con el potencial total de la planta representa el 43.3% del aprovechamiento total de las instalaciones.

No obstante, de acuerdo al proyecto de expansión programado para la entidad durante los años venideros, se observa que:

1979 = 594,000 piezas anuales  
1980 = 664,000 piezas anuales  
1981 = 745,000 piezas anuales  
1982 = 825,000 piezas anuales

Con lo cual se espera un promedio de crecimiento anual de producción del 12%, lo que hasta el momento no ha sido alcanzado por diversas circunstancias.

#### PROCESOS DE PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD.

El proceso de producción en la empresa es continuo, clasificados por lotes de producción, dependiendo de los cuales se presentarán sus ciclos de proceso (generalmente tres), variando según el tipo y especificaciones propias del armazón y/o antejo de que se trate.

Una vez terminados los ciclos de producción, los armazones pa-

san por el Departamento de Control de Calidad, en donde son revisados minuciosamente con objeto de verificar que la calidad y precisión de las unidades sean las adecuadas. Lógicamente, a lo largo del proceso se encuentran establecidas estaciones de control para asegurar que las normas respectivas se apliquen constantemente.

### DISEÑO DEL PRODUCTO:

El procesamiento del producto tiene como limitante la alta precisión del armazón y su adecuación permanente con los cambios dictados por la moda. Para tal fin, se cuenta con el Departamento de Diseño de Producción, en el que se proyectan nuevos modelos para, posteriormente fabricarse en uno o varios prototipos con el objeto de observar su funcionalidad, medidas y colores apropiados para ese estilo en particular.

Después de la aprobación del prototipo mencionado, se realizan las correcciones al diseño primario y, una vez completado este procedimiento se diseñarán cada una de las herramientas, modelos y troqueles requeridos para la elaboración en serie del modelo (operación realizada por el Departamento de Diseño de Herramientas).

Al concluirse dichas operaciones, se turna todo el proyecto así como las herramientas y equipo necesarios a la Gerencia de Producción, a fin de que se procese una producción piloto y con ello verificar los problemas y posibles soluciones que se requerirán para su fabrica-

ción normal.

Al efecto, la duración del proceso de diseño y producción variará, dependiendo del grado de dificultad del propio modelo.

TECNOLOGIA NACIONAL: Al respecto se puede mencionar que la maquinaria y equipo industrial y el uso de tecnología extranjera aplicada en un principio por esta entidad, ha sufrido reformas y adaptaciones, debido a la experiencia adquirida en los últimos años.

Los constantes problemas que se produjeron con el uso de ciertas máquinas, equipos, herramientas y técnicas de fabricación decidieron a la empresa, hace algunos años, a fabricar sus propias herramientas y dispositivos, instalando al efecto un pequeño departamento de Taller Mecánico, que empezó a construir herramientas y accesorios simples reformando aquellos que con frecuencia ocasionaban mayores conflictos.

De tal modo, la empresa cuenta actualmente con un Taller Mecánico (a nivel departamental) que realiza dos tipos de actividades:

1.- El mantenimiento de las instalaciones, maquinaria, equipo y herramienta.

2.- Construcción de nueva maquinaria, equipo y herramientas.

También cuenta con el Departamento de Diseño de Producción, Departamento de Herramientas e Ingeniería de Procesos, mismos que han logrado crear una tecnología de acuerdo a sus necesidades.

Los procesos de manufactura han sido cuidadosamente estudiados para optimizar el flujo de producción. (Se considera que en este renglón - es donde mayor inversión se ha efectuado en los últimos dos años).

2.- AREA DE COMPRAS O ABASTECIMIENTOS:

OBJETIVO DEL AREA: Estos se refieren a abastecer a la empresa de los materiales solicitados por sus diferentes departamentos en el tiempo requerido, de la mejor calidad, con el mejor servicio y el menor costo.

POLITICAS: Sus políticas son:

- El Departamento de Compras deberá contar con un catálogo de artículos, precios y proveedores de todas las adquisiciones hechas, vía comprador externo.
- Enviar a todos los departamentos involucrados en las compras de la empresa, un recibo de recepción de artículos.
- Control permanente de los artículos y materiales pendientes de recibir, con objeto de proporcionar la información

adecuada a los departamentos correspondientes.

- Las compras de importación deberán ser consignadas con la mayor calidad, el menor costo y la mayor rapidez posible, cubriendo los requisitos solicitados.

Los objetivos y políticas de este departamento se encuentran escritas en documentos no actualizados.

OPERACION DEL AREA: La productividad de los recursos será el resultado de la correcta utilización de los medios de producción y de la conjugación de esfuerzos coordinados, adquiriendo un papel de considerable importancia el abastecimiento programático de dichos medios. Al respecto, se elaboran planes maestros de suministros cuyo objeto es garantizar las entregas a tiempo de los proveedores nacionales y extranjeros, adquiriendo al efecto materia prima nacional en un 80%, comprándose el 20% restante en el extranjero. Este último representa la esencia para la fabricación de sus productos.

Tomando en cuenta lo anterior y el alto uso de mano de obra calificada, es necesario guardar un estricto control de calidad en la recepción de materias primas enviadas por los proveedores.

A su vez, se mantiene comunicación constante con las áreas de Diseño y Manufactura a fin de conocer los requisitos máximos y mínimos -

que sobre manufactura y acabado del producto deberán obtenerse, como también con las áreas de Ingeniería y Herramientas para el control eficiente de la adquisición de dispositivos y maquinaria.

3.- AREA DE CONTROL DE CALIDAD:

OBJETIVOS DEL AREA: Sus Objetivos y Políticas no fueron determinados específicamente. Sin embargo se sabe que éstos están descritos en el Manual de Organización de la entidad, el cual no está actualizado.

OPERACION DEL AREA: Esta área proporciona asesoría a la de Producción en lo referente a programas de capacitación para operadores y técnicos, con objeto de elevar la conciencia que sobre la calidad del producto debe imperar en la empresa. Asimismo participa en la capacitación de los supervisores de Control de Calidad para que conozcan las características del producto, entregándoles diseños y dispositivos de inspección a los departamentos revisores del producto terminado y, por último, se mantiene comunicación constante con el Departamento de Ventas a fin de conocer los problemas que sobre la calidad del producto se hayan presentado.

Principales obstáculos del producto:

Los principales obstáculos del producto para poder subsistir son:

- La corta vida del producto, siempre limitado por los cambios de la moda, situación que reduce su permanencia en el mercado.
- Su precisión, acabados finos, baja producción con procesos muy especializados, el desarrollo frecuente en el área de nuevos modelos y, la dependencia casi absoluta de los proveedores internacionales de materia prima.

4.- AREA DE VENTAS:

OBJETIVOS DEL AREA: Estos no fueron descritos de manera especial, sin embargo éstos se encuentran descritos, como en el caso anterior, en el Manual de Organización de la empresa, mismo que no contempla sus proyectos de expansión ni a los nuevos mercados, por lo que se requiere la ampliación de sus objetivos y su actualización permanente.

POLITICAS: Estas se refieren a:

- Créditos.
- Descuentos por volumen.
- Promoción de Ventas.
- Ventas al Extranjero.

Todas ellas son explicadas en el desarrollo de este apartado,

por lo que solamente son enunciadas.

Las políticas de Ventas están concentradas en el Manual de Organización de la empresa "ABC, S.A.", pero al igual que sus objetivos, no han sido actualizadas desde 1974, perdiéndose la real dimensión del mercado actual.

#### OPERACION DEL AREA:

CANALES DE DISTRIBUCION: Una vez obtenido el producto terminado, este se destina hacia los consumidores mediante las ópticas establecidas en todo el país (en el caso del mercado nacional), y a través de ópticas - o clientes directos establecidos en la Unión Americana, Centro y Sudamérica (en lo que se refiere al mercado internacional).

Ahora bien, la maquinaria, equipo, herramientas y las partes industriales para la fabricación de armazones se venden directamente a los fabricantes nacionales.

FORMA EN QUE SE REALIZAN LAS VENTAS: Estas se realizan de dos maneras:

- a) Por inventarios (ventas nacionales).
- b) Por pedidos (ventas de exportación).

Las primeras se realizan formando inventarios de cada producto,

de esta forma, los representantes pueden vender y surtir las mercancías - casi en forma inmediata.

Las segundas se efectúan tomando pedidos y enviándose mensualmente, de acuerdo a la fecha de entrega establecida por la empresa, sin mantener inventario alguno ya que es el propio cliente quien los mantiene.

NIVELES DE INVENTARIOS: Por consiguiente, los niveles de inventarios varían de acuerdo a los siguientes grupos:

- a) Artículos terminados (a 60 días).
- b) Materias primas y otros (a 120 días).
- c) Refacciones, accesorios y otros (de 30 a 40 días).
- d) Artículos en proceso (a 60 días).

PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL: Su participación en el mercado nacional de amazones ópticos es del 100%, vendiendo 180,000 piezas anuales, incluidos sus tres tipos de producción.

PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO INTERNACIONAL: En el mercado de exportación, "ABC, S.A." participa en un 22% de su fabricación total destinada a la exportación, principalmente para Norteamérica, Centroamérica (seis países) y Suramérica (cuatro países).

Cabe mencionar que las exportaciones son todavía pequeñas, pe

ro considerando que las desviaciones visuales han aumentado día a día, resultante del alto índice de tecnificación alcanzada por la civilización moderna, el producto se presenta como satisfactor de las necesidades actuales del público consumidor, por lo que se espera un incremento definitivo en sus ventas en los años venideros.

De lo anterior se desprende la siguiente tabla comparativa sobre algunos países cuyos habitantes padecen mayores afectaciones visuales.

<u>PAIS</u>	<u>POBLACION</u> (millones)	<u>NECESIDAD DE USO</u> (mill. de Pers.)	<u>REAL USADO</u> (% mill.Per)	<u>DEFICIT</u> (mill.)
U.S.A.	320	66 = 30%	25% = 55	11
Japón	90	36 = 40%	25% = 22.5	13.5
México	60	16.8 = 28%	9% = 5.4	11.4

NECESIDAD DEL PRODUCTO: Como se podrá notar, países con alta tecnificación tienen un porcentaje mayor de uso comparado con México, lo que se presume es motivado porque en nuestro país se tiene muy poca conciencia sobre las enfermedades visuales y sus pertinentes correcciones, asimismo se constituye otro factor de importancia el ingreso per cápita nacional, todavía bajo en comparación con países más desarrollados.

No obstante lo anterior, se espera que el antejo sea considerado como artículo de primera necesidad, sobre la base de que su pobla--

ción acelera su crecimiento y, por lo tanto, también su nivel educativo.

VENTAS NACIONALES: Las ventas nacionales realizadas incluyen en el territorio nacional a 31 estados y 108 ciudades y poblaciones comprendidas dentro de los mismos estados. Así pues, con objeto de abarcar la mayor parte del mercado nacional, se ha dividido éste en cinco regiones: En el norte, Sureste, Pacífico, Centro y Valle de México, respectivamente, donde cada uno será atendido por representantes especializados de la misma.

Al efecto, los representantes viajeros efectuarán rondas de visitas a sus clientes en períodos de 40 días, dependiendo de las zonas que se le asignen. En el Distrito Federal, los clientes son visitados en ciclos quincenales. Consecuentemente se atienden sus demandas diariamente. Asimismo, los compradores foráneos se atienden cada tercer día.

POLITICAS DE PRECIOS, CREDITOS Y DESCUENTOS: El criterio a seguir para su fijación se establece considerando:

- a) Los Costos de producción.
- b) El grado de complejidad del producto.
- c) Análisis de la competencia a través de muestras en los mercados, esto es, antes de salir el artículo a la ven-

ta, se comparan los precios de la competencia para productos semejantes, estableciéndose finalmente el adecuado.

De esta forma, las políticas de ventas nacionales, aplicadas por la compañía en cuestión, consisten en otorgar créditos máximos a sus clientes por 30 días y en casos promocionales, cuando se lanza una línea completa al mercado, mediante paquetes que contienen un número determinado de arcazones, se otorgan 30 y 60 días como límites de crédito.

A su vez, el sistema de pagos para ventas de exportación se fija a 60 días fecha factura, la que se hace efectiva a través de las compañías distribuidoras de los diferentes lugares.

Por lo que respecta a sus políticas de descuentos, -----  
"ABC, S.A." las aplica de dos formas:

- 1.- Por pago de contado. Actualmente los descuentos por este rubro son del 2% por pronto pago.
- 2.- Por volumen de ventas: Estos descuentos van del 5 al 20% de descuento, siendo por lo tanto el promedio de descuento general sobre la venta por cliente, del orden del 6%.

PROMOCION DE VENTAS: La promoción de ventas se proyecta de dos formas la primera es dirigida hacia el punto de venta (ópticas o Almacenes), y la segunda a través de publicidad dirigida por medio de exhibiciones especiales, catálogos, folletos, posters y exhibidores.

5.- AREA DE RECURSOS HUMANOS:

OBJETIVOS DEL AREA: Estos no fueron señalados en forma particular debido a que el departamento responsable de su manejo es de nueva creación, por lo que no existen en el Manual de Organización de la empresa.

POLITICAS DEL AREA: El Departamento de Personal ha contribuido desde su reciente implantación con la aplicación de algunas políticas ya establecidas, referentes a:

- Aplicación del Reglamento Interior de Trabajo.
- Política de Ascensos y Promociones.
- Política de Personal Eventual.
- Política para el personal de planta.
- Política de entrenamiento.
- Política de prevención de accidentes (Vigilancia por la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad).
- Política de Capacitación y Adiestramiento.
- Política de Selección y Contratación.

- Política de Comunicación Interna, denominada comunmente "De Puertas Abiertas para el Personal Interno".

Al respecto se señala que éstas se encuentran determinadas en el Manual de Organización de la empresa "ABC, S.A." 1974.

Actualmente no han sido modificadas y se aplican con poca frecuencia entre el personal adscrito a excepción del Reglamento Interior de Trabajo y sus correspondientes implicaciones, Prevención de - Accidentes, Capacitación y Adiestramiento, Comunicación Interna y Selección y Contratación, con fundamento en las funciones del nuevo Departamento de Personal.

#### OPERACION DEL AREA:

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA: La estructura orgánica de la entidad está integrada por el personal que se encuentra distribuido en -- las siguientes áreas funcionales:

- Ingeniería de Materiales.
- Ingeniería de Control de Calidad.
- Producción.
- Finanzas y Administración.
- Ventas.
- Procesamiento de Datos.

- Personal.

Dichas áreas se encuentran interrelacionadas por medio de jerarquías que delimitan la autoridad y responsabilidad en la ejecución de sus funciones, estableciendo de tal manera:

- 1.- Una Dirección General que dirige, coordina y vigila el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante el logro de las metas mediatas y la correcta aplicación de los recursos.
- 2.- Una Subdirección General: Organismo responsable de la ejecución de las tareas, encargada de la supervisión directa de la inversión de recursos (humanos, materiales y técnicos) con que la empresa opera, asimismo coordina actividades previas y colaterales, previamente acordadas con la superioridad que conlleven a los fines propuestos.
- 3.- Gerencias de Línea: Su función fundamental es la de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de todos y cada uno de los elementos integradores de sus áreas de trabajo, vigilando que se cumpla con los objetivos deseados.
- 4.- Jefes de Departamento: Su posición en la empresa los po-

sibilita a efectuar reformas en sus métodos de trabajo, --  
previo acuerdo superior, su función es la de organizar, di-  
rigir y controlar las acciones de los miembros subordina--  
dos a su cargo, vigilando se cumplan los objetivos del á--  
rea misma de trabajo.

5.- Empleados Administrativos: Su función es de apoyo adminis-  
trativo a los organismos internos que lo requieran y a la  
propia área financiera y administrativa de la entidad.

6.- Supervisores: Su responsabilidad radica en la observancia  
y control de las tareas de producción encomendadas perso--  
nalmente y distribuidas por secciones o regiones de proce--  
so específicas.

7.- Obreros: Su capacidad productiva fundamenta la razón de -  
ser de la empresa. Su función se limita a contribuir con -  
su esfuerzo personal y habilidades manuales a los logros -  
de la entidad.

MIEMBROS QUE LABORAN EN LA EMPRESA. (Reales y Propuestos).

Del análisis que sobre los niveles jerárquicos se establecie--  
ron con anterioridad se desglosa el siguiente cuadro comparativo so--  
bre el personal de la empresa.

<u>PUESTO</u>	<u>MIEMBROS PLANEADOS</u>	<u>MIEMBROS REALES</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
Director General	1	1	El Director General también ocupa la Gerencia de Ventas y funge como representante internacional de la empresa en los eventos extranjeros.
Subdirector General.	1	1	El Subdirector General también ocupa la Gerencia de Producción planeando, organizando, dirigiendo y controlando directamente todas las funciones de ésta área. Supervisa el funcionamiento de las otras áreas en general.
Gerentes Generales.	6	2	Concentradas en la Gerencia de Ingeniería de Materiales y Gerencia del Diseño de la Producción, ya que por reciente reestructuración de la entidad el resto de puestos se encuentran vacantes.
Jefes de Departamento.	20	8	En su mayoría este personal es de nuevo ingreso.
Supervisores del Area de Producción.	13	13	Comprende individuos con menos de un año de antigüedad, (11 trabajadores) y 2 con una antigüedad que fluctúa de 10 a 12 años de servicios.
Empleados Administrativos.	47	47	Con categoría de empleados de confianza (Se incluyen a los almacenistas).

<u>PUESTO</u>	<u>MIEMBROS PLANEADOS</u>	<u>MIEMBROS REALES</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
Jefes de Grupo del Area de Pro- ducción.	18	18	Todos ellos son trabaja- dores de nuevo ingreso.
Obreros.	196	196	De los cuales 54 tienen planta y 142 son eventuales.
Policia Federal Bancaria.	3	3	Con funciones de Vigi- lancia.
Mensajeros.	5	5	Labores administrativas de cobro.

ROTACION DE PERSONAL:

La rotación del personal dentro del área de Producción es - alta, debido a que el producto es un artículo en el cual es necesario utilizar mano de obra calificada. Para tal fin son impartidos diversos cursos, los que funcionan como elementos indispensables para el otorga- miento de plantas o plazas de trabajo.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

La empresa multimencionada con personal nuevo en puesto cla- ves y personal muy viejo en el área de supervisión, ambos con fluctua-

ciones de antigüedad de 2 a 20 años de labores dentro de la empresa, -  
presentan conflictos en su desarrollo armónico, por lo que los esfuer-  
zos de capacitación han sido redoblados a fin de evitar roces persona-  
les y futuros problemas de índole personal. Sin embargo, se carece de  
planificación de cursos a largo plazo y de los subsecuentes sistemas  
de aprendizaje, motivados por la emergencia con que se aplican estas  
acciones de capacitación.

#### SISTEMAS DE ASCENSOS:

El sistema de ascensos de la empresa está en función del -  
desempeño y la calificación de méritos de cada uno de los integrantes,  
de modo que las políticas de contratación de la empresa dependerán --  
del tipo de puesto, experiencia y habilidades demostradas durante la  
estancia en el puesto. El personal de confianza y administrativo ob--  
tendrá sus plantas en un lapso mayor de 6 meses, mientras que el obre  
ro calificado la obtendrá por orden de antigüedad.

#### PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL EVENTUAL:

El personal eventual es sometido al procedimiento de re --  
contratación de servicios, que significa la extensión de contratos --  
por un año más, otorgándoles un mes de descanso al inicio del mes do  
ceavo y dándoles la oportunidad de renovarlo si así lo desean.

En seguida se presentan las conclusiones preliminares de -  
la empresa, obtenidas del estudio analítico que se ha desarrollado.

3. 3.4 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.

a) Conclusiones Preliminares: Del examen realizado en la empresa en sus diferentes áreas, se concluye que:

1.- OBJETIVOS: Los objetivos de la empresa están definidos, no así los de todas las áreas que la componen, presentando anomalías - de obsolescencia aquellos que están señalados en el Manual de Organización de "ABC, S.A.", como es el caso de los objetivos de las áreas de Producción y Compras.

Al respecto se desprende que la empresa no aplica la administración por objetivos en ninguna de sus áreas ni en el funcionamiento general de la empresa. Los objetivos no son revisados periódicamente ni difundidos para su cumplimiento.

2.- POLITICAS: Las políticas generales de la empresa son poco conocidas y utilizadas en su conjunto, es decir, se conocen solamente aquellas que servirán para la realización de los trabajos específicos de un área en particular.

Las políticas están determinadas en el Manual de Organización de la empresa antes mencionado, mismo que se elaboró en 1974 y que requiere actualizarse en su contenido, apoyándose en la definición clara de los objetivos generales de la empresa y de cada á-

rea en particular y con bases estrictas en sus planes de expansión, ya que en la actualidad éstas no existen para las áreas y departamentos de nueva creación.

### 3.- OPERACION DE LAS AREAS:

- PRODUCCION: Esta área en su operación se encuentra bien de limitada. No obstante, existen nuevos puestos que no tienen funciones específicas ni facultades y responsabilidades definidas, lo que debilita el contexto estructural del área en general y su rendimiento.
- COMPRAS: El funcionamiento de esta área abarca adquisiciones nacionales y de importación. Su operación se cumple de acuerdo a los objetivos determinados para ella, sin embargo sus políticas no están actualizadas ni fueron referidas en su totalidad, por lo que el apoyo que brindan para el cumplimiento de sus objetivos es mínimo.
- CONTROL DE CALIDAD: Este departamento se encuentra adscrito a la Gerencia de Producción. Su operación es rutinaria y mantiene canales de supervisión del producto en puntos estratégicos del proceso, pero en lo que se refiere a sus Objetivos y Políticas éstos no están actualizados ni son del conocimiento de los integrantes del área.

- VENTAS: Esta área no presenta objetivos y políticas actualizadas en ningún documento. Su funcionamiento es independiente del área de Producción. Sus proyectos de expansión se refieren al mercado internacional europeo. Las promociones para su incursión en mercados extranjeros se han efectuado ya en algunos países como Francia e Italia.

Se considera que el crecimiento de esta área debe ser acorde con la de Producción a fin de no causar fluctuaciones en la satisfacción de la demanda del producto por la incapacidad en la creación de la oferta, por lo que deberá -- normarse su crecimiento mediante la aplicación de programas de producción a largo plazo dependiendo de los pronósticos de ventas elaborados.

- RECURSOS HUMANOS: Esta área presenta indefinición de sus funciones y obsolescencia en sus políticas. Su funcionamiento está a cargo del Departamento de Personal quien por ahora realiza trámites de ingresos y egresos del personal que labora en la entidad, ya que la capacitación y adiestramiento impartida al personal se efectúa directamente por el responsable en jefe del ingresado, (a excepción de los supervisores, quienes son capacitados por el gerente del área), así como las promociones y ascensos.

### 3.3.4 PRESENTACION DE RESULTADOS.

#### b) Diagnóstico del Problema Administrativo que aflige a la empresa "ABC, S.A."

De acuerdo a lo antes expuesto, el Diagnóstico Administrativo es el siguiente :

"ABC, S.A." es una entidad manufacturera que adolece de fallas administrativas estructurales, motivadas por su expansión en el mercado y manifiestas en la ausencia de Manuales actualizados de Organización y de Políticas.

Las áreas funcionales de Producción, Compras, Ventas y Recursos Humanos están integradas en forma operacional, es decir, han sido adecuadas en función de las necesidades que se han venido presentando en la entidad.

Los objetivos están planteados en forma general y a largo plazo, lo que impide el señalamiento de parámetros a corto plazo y para cada área en particular, limitando sus perspectivas de desarrollo.

Situación inversa se presenta con las políticas de la entidad, las cuales se presentan para casos particulares, descritas en documentos separados y no actualizados, dando lugar a su desconocimiento

y manejo poco frecuente por parte del personal involucrado.

SUGERENCIAS:

Así, derivado de lo anterior se propone debe evaluarse el personal de la entidad con objeto de verificar el análisis aquí expuesto y proponer las medidas correctivas pertinentes para el caso a través de la aplicación de una Auditoría Administrativa.

Por último, cabe señalarse que el Diagnóstico Administrativo aquí presentado no pretende cubrir las características definitivas de una Auditoría Administrativa, sino más bien señalar los puntos básicos sobre los cuales deberá practicarse la evaluación administrativa estructural que ofrezca perspectivas más amplias para solucionar su problemática.

Sobre esta base, a continuación señalamos la Metodología empleada para la aplicación de la Auditoría Administrativa mencionada.

**3.4.- METODOLOGIA EMPLEADA PARA LA APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Una vez determinado el fundamento para el empleo de una Metodología, expuesta ampliamente al referirnos a la utilizada para el desarrollo del Diagnóstico Administrativo, se deriva un esbozo general de la utilizada para la aplicación de esta Auditoría Administrativa.

**1.- Definición del objetivo de la investigación y búsqueda de antecedentes:**

En primer término se establece la definición clara del objetivo del estudio, esto es, la determinación del problema que busca resolverse. Una vez hecho esto, resulta indispensable cerciorarse acerca de todas las escrutaciones realizadas al respecto, con el fin de que la consecuente investigación y sus correspondientes aportaciones no resulten inútiles por haber sido ya exploradas.

**2.- Establecimiento de Hipótesis y sus variables.**

Posteriormente se procederá a la determinación de la (s) hipótesis y sus correspondientes variables, mismas que darán la pauta para determinar una secuencia lógica de accio

nes que han de conducir a la comprobación de aquéllas. Asimismo contribuirán a elaborar una clasificación ordenada de todos los hechos a indagar y que, por último, aportarán elementos imprescindibles para tomar una decisión objetiva en cuanto a los hallazgos que resulten del presente análisis.

3.- Delimitación del alcance del estudio y Delimitación del --  
universo.

Considerando lo anterior, es posible determinar la serie - de actividades subsecuentes a la etapa estructural de la - Metodología (objetivo, antecedentes e hipótesis), princi-- piando con la delimitación del alcance de la investigación la cual sustenta la obtención o selección de una muestra - representativa para que, a partir de ella puedan inferirse características y soluciones aplicables a la totalidad de situaciones que forman el universo, que también ha sido -- formalmente definido.

4.- Recopilación de la información- aplicación de cuestiona---  
rios.

Una vez que se ha establecido la sucesión u ordenamiento en que deberán efectuarse las acciones, se prosigue a la reco-

pilación de la información, sin la cual resultaría prácticamente imposible realizar cualquier estudio, puesto que este procedimiento constituye, por así decirlo, la base de toda la investigación.

Cabe señalar que los cuestionarios deberán ser aplicados en forma diferenciada a los distintos niveles jerárquicos que constituyen a la empresa, a fin de obtener información diferida sobre los asuntos que persigue el objetivo del estudio.

Aunado a lo anterior, y a fin de corroborar la información recopilada, se aplicará la observación directa, llevándose a cabo los ajustes correspondientes.

#### 5.- Tabulación de la información y su análisis correspondiente.

Cuando ya ha sido obtenida toda la información necesaria, es lógico que deba practicarse un proceso de tabulación -- que defina la disposición de los datos inferidos y pueda -- lograrse así una clasificación ordenada de ellos. Con esto será posible alcanzar el análisis e interpretación de los descubrimientos que han sido resultado del proceso de investigación.

**6.- Presentación del Informe Final, sugerencias y recomendaciones.**

La elaboración del informe es el punto final y constituye un elemento indispensable para cualquier estudio, ya que sólo a través de él es posible revelar todos los hallazgos descubiertos por medio del análisis. De este modo, y como aportación particular de la evaluación se procederá a la elaboración de sugerencias y recomendaciones a la Dirección de la entidad, para señalar no sólo las deficiencias causales de la problemática, sino también las alternativas a seguir para su solución.

Por lo anterior, señalamos en seguida el listado de actividades concretas a realizar para la consecución de la Auditoría Administrativa.

### 3.4.1 LISTADO DE ACTIVIDADES

- Determinación del problema a resolver.
- Establecimiento de la Hipótesis con sus correspondientes variables.
- Obtención de la muestra representativa de la población.
  - a) Delimitación del universo.
  - b) Selección del tamaño de la muestra.
- Recolección de la información.
  - a) Elaboración de los Cuestionarios y Guías de Entrevistas.
  - b) Aplicación de los Cuestionarios de acuerdo a la muestra seleccionada.
- Tabulación de los datos obtenidos.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Evaluación de la información.
- Conclusiones.

### 3. 4.2 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se presenta a continuación el objetivo que persigue la aplicación de la Auditoría Administrativa.

OBJETIVO GENERAL: El presente seminario evaluará el sistema organizacional de la empresa a fin de determinar el conocimiento que el personal -- tiene acerca de la empresa en relación con las funciones asignadas y la aplicación de las políticas y procedimientos respectivos. A su vez, definir su grado de integración a los intereses de la empresa, ubicando canales de comunicación, líneas de autoridad y responsabilidad y, por último controles.

Su alcance abarcará a toda la entidad, (a excepción del área de finanzas por requerir no una evaluación administrativa sino contable) realizándose por niveles jerárquicos y de acuerdo a las disposiciones que el tamaño de la muestra implique, efectuándose por lo tanto, las siguientes acciones:

- 1.- Elaboración de un estudio que determine las acciones que se deben emprender, a fin de mejorar la adecuación de sus políticas.
- 2.- Determinar si los métodos de control son adecuados y -- eficientes.

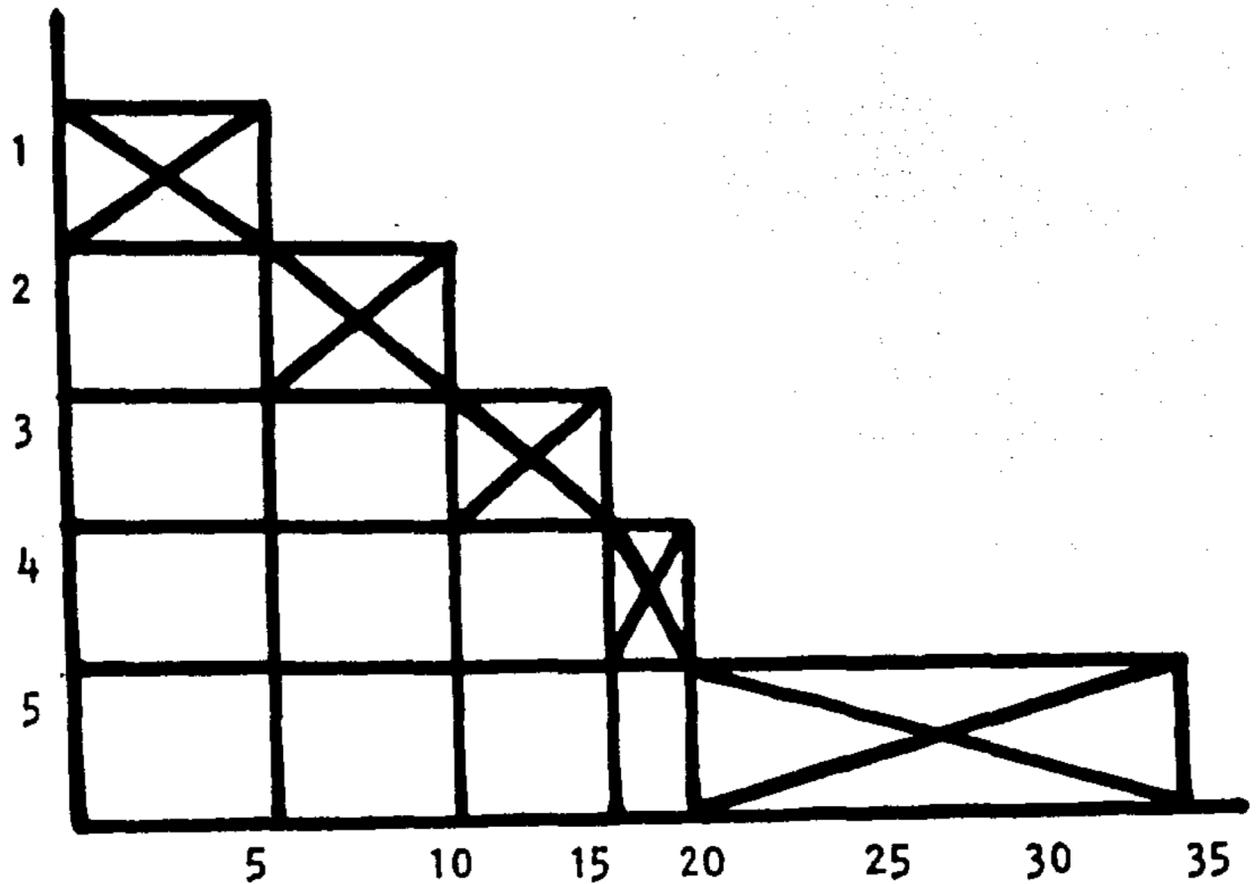
- 3.- **Evaluar las necesidades generales del personal en relación a su desempeño en el trabajo.**
- 4.- **Definir el tipo de comunicación que existe en la entidad y sus repercusiones en la coordinación de actividades.**
- 5.- **Diseñar el planteamiento de un sistema organizacional que defina sus funciones y políticas y coadyuve a delimitar responsabilidades.**

ESTIMACION DEL TIEMPO NECESARIO PARA SU APLICACION

Resultante de lo anterior, se presenta el siguiente cuadro programático de actividades para la aplicación de la Auditoría.

<u>Actividad No.</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Tiempo de investigación</u> (Horas)
1	14 - VII - 79	6
2	21 - VII - 79	6
3	28 - VII - 79	4
4	04 - VIII - 79	3
5	11 - VIII - 79	<u>15</u>
	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

Actividades:



**3.4.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.**

**3.4.3.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA A RESOLVER.**

Con fundamento en los principios sobre "Estructura - de la Organización" enunciados por el maestro J.A. Fernández Arena, -- mismos que establecen lo siguiente:

- a) Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales y técnicos.
- b) La organización requiere de una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas.
- c) Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones.
- d) Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.
- e) Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar una actividad.

- f) Todos los puestos en la empresa requieren análisis y evaluación.
- g) La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad.
- h) La integración dota a la estructura de las partes necesarias, de acuerdo con el esquema de organización.

y de acuerdo a los resultados del Diagnóstico Administrativo, se determina que los problemas de la empresa son causados, en su mayoría, por carecer de una organización funcional que soporte su crecimiento y que establezca los sistemas y procedimientos básicos para la ágil toma de decisiones.

Considerando que el diseño de la investigación científica requiere para su realización del establecimiento de hipótesis con sus respectivas variables, a fin de aprobar o reprobar el contenido del estudio, procederemos a enunciarlas en seguida.

#### 3.4.3.2 ESTABLECIMIENTO DE HIPOTESIS CON SUS CORRESPONDIENTES VARIABLES.

Definiendo "Hipótesis" como aquella proposición enun

ciada para responder tentativamente a un problema, en el entendido de que Proposición es un conjunto de palabras que expresan un sujeto y sus atributos gramaticales relacionados entre sí por un verbo. El adverbio Tentativamente significa la sugerencia de respuesta, sin saber aún si - las observaciones, hechos o datos la comprobarán o disprobarán.

Un problema es la pregunta que surge de la abstracción - de una área o fenómeno.

A su vez, las hipótesis están formadas por variables, las cuales constituyen sus elementos de análisis, entendiendo como variable independiente aquella que es sujeto de la hipótesis y variable dependiente, como uno de sus atributos.

De tal forma establecemos que:

**Hipótesis** 1.- "Las empresas pequeñas o medianas padecen fuga de re cursos, debido a la indeterminación de sus funciones y áreas de responsabilidad.

**Vl** La indeterminación de sus funciones y áreas de res--ponsabilidad.

**Vd** Fuga de recursos.

**Vd** Las empresas pequeñas y medianas.

- Hipótesis**      2.- "Las empresas pequeñas y medianas carecen de sistemas institucionales de organización que orienten su progreso".
- Vi      Sistemas institucionales que orienten su progreso.
- Vd      Las empresas pequeñas y medianas.
- 
- Hipótesis**      3.- "Las empresas en crecimiento requieren establecer sistemas de organización y control si quieren permanecer en el mercado".
- Vi      Establecimiento de sistemas de organización y control.
- Vd      Permanencia en el mercado.
- Vd      Las empresas en crecimiento.
- 
- Hipótesis**      4.- "Las empresas pequeñas y medianas en crecimiento requieren aplicar evaluaciones administrativas periódicas que normen su desarrollo".
- Vi      Evaluaciones administrativas periódicas.
- Vd      Normalización de su desarrollo.
- Vd      Las empresas pequeñas y medianas en crecimiento.

El desarrollo posterior de este estudio, estará en función de la aprobación o rechazo de las hipótesis establecidas como objeto de nuestro particular interés.

### 3.4.3.3 OBTENCION DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LA POBLACION.

#### a) DELIMITACION DEL UNIVERSO:

La evaluación administrativa por aplicar estará enfocada a toda la empresa en general, sin distinción de áreas funcionales pero observando los niveles jerárquicos establecidos, con objeto de detectar problemas estructurales que le afligen en su desarrollo.

#### b) SELECCION DE LA MUESTRA:

Considerando que "ABC, S.A." es una empresa manufacturera, clasificada como una empresa privada de mediana magnitud, cuyo objetivo primera obedece a la persecución de utilidades, finalidad sostenida bajo el criterio de "Tiempo = a - Recursos", para la aplicación de esta evaluación administrativa hubo necesidad de restringir el campo de acción a las restricciones que la empresa condicionara. Por tal motivo, el personal entrevistado fue seleccionado sin la utilización de métodos estadísticos que definiesen elementos muestrales.

De tal forma, la aplicación de las entrevistas se efectuó en base a una estratificación jerárquica, (Dirección, Gerencias, Jefes de Departamento, Personal Administrativo, Supervisores y Obreros) de acuerdo a la información que se pretende investigar, misma que será ampliada según se avance en este estudio.

Para lograr lo anterior se determinó previa entrevista con el Subdirector General, responsable de la entidad (por ausencia del Director General), que el personal entrevistado debería ser designado por la propia empresa, quedando al efecto establecido que se aplicarían para este fin entrevistas a:

- Obreros (20) de un total de 196 en los 2 turnos
- Supervisores (6) de un total de 13 en ambos turnos.
- Emp. Admvs. (11) de un total de 41 - único turno.
- Jefes de Depto. (4) de un total de 8 - único turno.
- Ger. Grales. (2) de un total de 6 - único turno.
- Subd. Gral. (1) único. En representación del Director General.

#### 3.4.4 RECOLECCION DE LA INFORMACION.

##### 3.4.4.1 Técnicas de Investigación Utilizadas:

La revisión de los métodos y sistemas administrativos comprende un exámen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de autoridad, normas y operación de rutinas de trabajo.

Para su realización se decidió aplicar una serie de entrevistas a los niveles operativos, de supervisión, administrativos, departamentales, gerenciales y directivos que nos permitiera conocer con mayor detalle las situaciones varias y las características particulares de cada una de las áreas, así como la detección de aquellas que causan conflictos.

Se emplearon en esta investigación las técnicas comunmente aceptadas, como son:

- a) Entrevistas personales.
- b) Cuestionarios de respuestas abiertas.
- c) Cuestionarios cruzados.

Aunque existen otros tipos de entrevistas, entre los que podemos mencionar:

- . Entrevistas preliminares o previas (para la aplicación de la Auditoría Administrativa éstas no se aplicaron - debido a que resultaban onerosas a la empresa, por la

repercusión de tiempo y recursos que implicaba.

- . Entrevistas de Posición. Utilizadas para determinar criterios por niveles o categorías dentro de la empresa, a fin de verificar información (estas no fueron aplicadas por considerarse innecesarias).
- . Entrevistas de Comprobación de Hipótesis: Son inherentes a la investigación que se realiza.
- . Entrevistas de Fondo: Forman parte de la investigación que se realiza, sin citación especial.

Es pertinente mencionar que en este trabajo se utilizaron - las primeramente mencionadas, después de considerarse sus - ventajas, las cuales se enuncian en seguida:

- a) Entrevistas Personales: Cada tipo de entrevista produce gran cantidad de información, no obstante la alta Inversión de tiempo del investigado y del entrevistador desde el inicio de la investigación hasta el análisis co--rrespondiente y sus respectivas conclusiones, adicionales a su amplia confiabilidad.
- b) Cuestionarios de Respuestas Abiertas: A través de éstas

se obtiene considerable información y no requiere tanto tiempo la entrevista. Su dificultad estriba en la inversión de tiempo posterior a su aplicación, para eliminar de las respuestas, las apreciaciones y prejuicios personales externados por los entrevistados, careciendo del muy conveniente contacto personal.

Este método fue elegido para los niveles operativos, de supervisión y administrativos (parciales), en virtud de la limitante de tiempo que por parte de la empresa nos fue impuesta. Sin embargo, se establecieron coordinadores de grupo cuya función específica fue la de prestar cualquier orientación que el encuestado requiriera para el llenado correcto de los cuestionarios.

De lo anterior señalamos que las entrevistas se aplicaron siguiendo los lineamientos que se establecen en el Programa de Entrevistas señalado a continuación.

#### 3.4.4.2 ELABORACION DE CUESTIONARIOS Y GUIAS DE ENTREVISTAS.

##### Concepto de Cuestionarios.

Un cuestionario lo define el maestro Agustín Reyes Pon-

ce como aquel mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita que el encargado tiene o redacte por sí mismo. Al efecto, cabe mencionar que el cuestionario en ninguna forma constituye una prueba, sino únicamente debe considerarse como un instrumento de información, cuyos datos obtenidos deberán ser completos y verificados a través de la observación y verificación de hechos o de registros.

Por lo anterior, podemos afirmar que la validez de una Auditoría Administrativa estará fundamentada en un cuestionario bien preparado, para lo cual deberán seguirse las siguientes reglas:

- **Unidad** (Deberán formularse cuestionarios para obtener información específica sobre un asunto en concreto)
- **Secuencia** (Ordenamiento de los conceptos por investigar).
- **Claridad** (Se refiere básicamente al aspecto de redacción la cual deberá ser comprensible para el interrogado y, por lo tanto habrá de adecuarse las preguntas a la capacidad media de los integrantes del grupo investigado según sus niveles).

Resultante del análisis aquí efectuado, la elaboración de -

los cuestionarios que se aplicarán en la evaluación administrativa fueron formulados observando uno para cada nivel que se pretende es tudiar, aumentando la complejidad de la información conforme se va ascendiendo de nivel jerárquico.

Con objeto de completar la auditoría mencionada, la aplicación de los cuestionarios se acompañó con una serie de entrevistas posteriores (2) a fin de comprobar y ampliar la información recabada.

Cabe mencionarse que las entrevistas y sus procedimientos efectuados en el presente estudio ya fueron señaladas en lo tocante - al apartado 4.1 referente a la Metodología empleada.

3.4.4.3 PROGRAMA DE ENTREVISTAS POR NIVELES JERARQUICOS.

A continuación presentamos el Programa de Entrevistas -  
por Areas considerando tiempos reales y estimados:

AREA	<u>TIEMPO</u> <u>FECHA</u>	<u>ESTIMADO</u> <u>HORAS</u>	<u>TIEMPO</u> <u>FECHA</u>	<u>REAL</u> <u>HORAS</u>	<u>ENTRE</u> <u>VISTA</u> <u>DOR.</u>
Dirección de Planta.	14-VII-79	4	14-VII-79	3	Beatriz Sando-- val C.
Gerencia de Ingeniería - de Materiales	21-VII-79	3	21-VII-79	2.30	Auxiliar
Gerencia de Ingeniería de Diseño y - Control de Ca lidad.	28-VII-79	3	28-VII-79	3	Auxiliar
Depto. de Com pras Naciona les.	28-VII-79	2.30	28-VII-79	2.15	Auxiliar
Depto. de Per sonal.	28-VIII-79	2.30	28-VIII-79	2,30	Auxiliar
Depto. de Ta ller Mecánico	28-VIII-79	2.30	28-VIII-79	2.30	Auxiliar
Depto. de Con trol de Cali dad.	4-VIII-79	2.30	4-VIII-79	2.30	Auxiliar
Empleados Ad ministrativos	4-VIII-79	2	4-VIII-79	3	Coordi nador de Grupo.

AREA	<u>TIEMPO</u> <u>FECHA</u>	<u>ESTIMADO</u> <u>HORAS</u>	<u>TIEMPO</u> <u>FECHA</u>	<u>REAL</u> <u>HORAS</u>	<u>ENTRE</u> <u>VISTA</u> <u>DOR.</u>
Supervisores	11-VIII-79	1.30	11-VIII-79	2.30	Coordi nador de Gru po.
Obreros	11-VIII-79	0.45	11-VIII-79	2.30	"
		<u>23.45</u>		<u>23.05</u>	

#### 3.4.4.4 SEÑALAMIENTO DEL CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios aplicados a las áreas antes descritas se enfocaron al conocimiento de los siguientes puntos, los cuales consideramos fundamentales para alcanzar el objetivo inicial de éste estudio.

##### 1.- Datos Generales:

A través de ellos se ubica el Marco General del entrevistado (Edad, puesto, cargo que ocupa, antigüedad en la empresa y en el puesto, etc.).

##### 2.- Organización:

Este apartado se subdivide en incisos, los cuales atacan -- puntos tales como:

- a) Funciones.
- b) Actividades.
- c) Políticas.

##### 3.- Sistemas y Procedimientos:

Esta parte consta de aspectos sobre:

- a) Programas.

b) Actividades.

c) Controles.

**NOTA:** Cabe señalar que a los supervisores se les anexa un apartado general sobre sistemas y procedimientos a fin de verificar su grado de conocimiento y eficiencia con que desempeña la supervisión en la empresa.

#### **4.- Aspectos de Personal:**

Analiza puntos relativos a:

- a) Inducción (La forma en que son manejados los recursos humanos en la empresa durante el ejercicio de sus funciones).
- b) Recursos Humanos (La situación real y necesidades que presenta el factor humano en la empresa, a todos los niveles.)

#### **5.- Comentarios:**

En éste apartado se trata de definir los obstáculos que impiden el buen funcionamiento del personal que labora en la entidad, así como sus sugerencias para mejorar tales situaciones.

**NOTA:** Los cuestionarios así descritos se anexan posteriormente.

### 3.4.5 TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.

El proceso de tabulación aplicado en éste estudio se efectuó tomándose como variable independiente a cada uno de los 6 grupos jerárquicos establecidos, en razón de que las preguntas fueron adquiriendo mayor complejidad en su contenido conforme iban ascendiendo de nivel, - haciendo imposible su tabulación comparativa.

Sin embargo, en lo referente al apartado I de los cuestionarios denominado Datos Generales, éstos fueron agrupados en un sólo cuadro comparativo ya que la información es susceptible de ser comparada -- sin causar disparidad de la misma.

Por otra parte, en lo que respecta al grupo de los Empleados Administrativos y Jefes de Departamento, el cuestionario aplicado fue - el mismo ya que sus elementos no se consideran discordantes el uno del otro, tabulándose la información en un sólo cuadro.

Asimismo, al finalizar la tabulación de respuestas de cada grupo (s) se anexa una síntesis sobre los principales datos obtenidos - de la encuesta y sus respectivos comentarios, los cuales darán los fundamentos para definir las conclusiones preliminares de éste seminario.

PREGUNTAS	VARIABLES					
	OBREROS	SUPERVISORES	EMPLEADOS ADMVOS.	JEFES DE DEPARTAMENTO	GERENTES GENERALES	SUBDIRECTOR GENERAL
- DATOS GENERALES -						
1.- Edad.	Prom. 23 años.	Prom. 24 años.	Prom. 28 años.	Prom. 35.5 años.	Prom. 31 años.	32 años.
2.- Puesto que ocupa.	Obreros = 16 Jefes de Grupo = 4	Supervisores = 6	Almacenistas = 4  Asistente del Subdirector. = 1 Jefe de Diseño = 1 Auxiliar de Contabilidad. = 1  Encargado de Entrenamiento. = 1 Secretaria = 1  Encargado del Control de Importación - Exportación. = 1	Jefe de Compras Nales. = 1  Jefe de Personal. = 1 Jefe de Taller = 1  Jefe de Control de Calidad. = 1	Gerente de Diseño y Control de Calidad. = 1 Gerente de Ingeniería. = 1	Subdirector General.
3.- Tipo de Nombramiento o Contrato.	Planta = 13 Eventual = 7	Planta = 6	Planta = 11	Planta = 4	Planta = 2	Empleado de Confianza (planta)

PREGUNTAS	VARIABLES					
	OBREROS	SUPERVISORES	EMPLEADOS ADMVOS.	JEFES DE DEPARTAMENTO	GERENTES GENERALES	SUBDIRECTOR GENERAL.
4.- Antigüedad en la Empresa.	3 años (promedio).	11.3 años (-promedio).	5.9 años (promedio.)	6.4 años (promedio).	2.2 años (promedio).	2.5 años.
5.- Antigüedad en el puesto.	27 meses (promedio).	24 meses (promedio).	12 meses (promedio).	12.2 meses (promedio).	24 meses (promedio).	29 meses.
6.- Horario de Trabajo.	De 7:00 a 15:30 Horas. (Tiempo Oficial).	De 7:00 a 15:30 Horas. (Tiempo Oficial).	De 7:00 a 15:30 Horas. (-Tiempo Real).	De 7:00 a 18:30 Horas. (-Tiempo Real)	De 7:00 a 19:00 Horas. (-Tiempo Real).	De 7:00 a 20:30 horas.
6.- Escolaridad.	Primaria =14 (70%)	Primaria = 6 (100%)	Primaria = 11 (100%)	Primaria = 4 (100%)	Primaria = 2 (100%)	Estudios Superiores de: - Ingeniero Mecánico I.P.N. - Maestría en Sistemas. - Maestría en Administración de Empresas.
	Secundaria= 3 (15%)	Secundaria= 1 (17%)	Secundaria=11 (100%)	Secundaria= 4 (100%)	Secundaria= 2 (100%)	
	Comercio = 2 (10%)	Comercio = 2 (33%)	Comercio = 3 (27%)	Preparatoria = 4 (100%)	Preparatoria ó Vocacional. = 2 (100%)	
	Preparatoria = 1 (5%)		Estudios Superiores = 3 (27%)	Estudios Superiores.= 1 (25%)	Estudios Superiores. = 2 (100%) *No concluidos	

SINTESIS Y COMENTARIOS

- 1.- La edad promedio del personal que labora en la empresa fluctúa entre los 23 y 35 años (excepto 3 Supervisores más viejos), pudiendo considerarse como una empresa joven en su administración y funcionamiento.
- 2.- El 65% de los obreros tienen planta en su contratación. En los niveles superiores casi todos los empleados tienen puestos de confianza y, por lo tanto, contrato de planta.
- 3.- La antigüedad del personal de la empresa es variable, presentándose en los Obreros un promedio de 3 años, en los Supervisores un promedio de 11.3 (aumenta considerablemente por el personal supervisor viejo de la empresa), en los Empleados Administrativos 5.9 años promedio, en los Jefes de Departamento 6.4 años promedio (aunque 2 de ellos han renunciado y por lo tanto su personal suplente es de reciente ingreso) y en los niveles Gerenciales y Directivos su antigüedad varía de 2 a 3 años (excepto el Director General, quien es dueño de la entidad desde que ésta inició sus operaciones).

El nivel escolar del personal que labora en la empresa es variable, detectándose al efecto que todos cuentan con educación primaria, -

el 50% cursó la educación Secundaria (del total del personal encuestado), el 16% estudió Comercio (enfocado a los niveles operativos, de supervisión y administrativo de la muestra, el 20% cursó la Preparatoria (niveles Jefaturas de Departamento, Gerenciales y Directivos , así como de operación y administrativo), y solamente el 16% del personal ejecutivo y administrativo han cursado estudios superiores y de postgrado.

De lo anterior se concluye que la empresa cuenta con elementos con preparación media en los niveles ejecutivos y de administración, lo que puede representar problemas por desconocimiento en la toma de decisiones.

VARIABLE: OBREROS (20)		OPCIONES		
PREGUNTAS:				
<b>11.- ORGANIZACION:</b>				
<b>a) Funciones:</b>				
1.-	¿ Conoce la estructura orgánica de la empresa ?	SI 1-5%	No 19-95%	Noción -----
2.-	¿ Conoce la estructura orgánica de su Departamento o Sección a la que usted pertenece ?	SI 8-40%	No 12-60%	Noción -----
3.-	¿ Qué funciones desempeña usted ? Describalas por orden:	SI 17-85%	No 3-15%	Describieron:
4.-	¿ Está usted de acuerdo en la forma en que las realiza ?	SI 18-90%	No 2-10%	
5.-	¿ Le indicaron cómo desempeñarlas ?	SI 20-100%	No --	
6.-	¿ De qué forma ?	Verbal 20-100%	Escrita -----	
7.-	¿ Está de acuerdo con las funciones que le asignaron ?	SI 16-80%	No 4-20%	
<b>b) Objetivos:</b>				
1.-	¿ Conoce usted los objetivos que persigue la empresa ?	SI --	No 20-100%	
2.-	¿ Considera necesario que se le indiquen ?	SI 18-90%	No 2-10%	

VARIABLE: OBREROS (20)

PREGUNTAS:

O P C I O N E S

11.- ORGANIZACION:

a) Funciones:

1.- ¿ Conoce la estructura orgánica de la empresa ?

SI	No	Noción
1=5%	19=95%	----

2.- ¿ Conoce la estructura orgánica de su departamento o sección a la que usted pertenece ?

SI	No	Noción
8=40%	12=60%	----

3.- ¿ Qué funciones desempeña usted ? Describalas por orden:

	Describieron:
SI	No
17=85%	3=15%

4.- ¿ Esta usted de acuerdo en la forma en que las realiza ?

SI	No
18=90%	2=10%

5.- ¿ Le indicaron cómo desempeñarlas ?

SI	No
20=100%	--

6.- ¿ De qué forma ?

Verbal	Escrita
20=100%	-----

7.- ¿ Está de acuerdo con las funciones que le asignaron ?

SI	No
16=80%	4=20%

b) Objetivos:

1.- ¿ Conoce usted los objetivos que persigue la empresa ?

SI	No
--	20=100%

2.- ¿ Considera necesario que se le indiquen ?

SI	No
18=90%	2=10%

VARIABLE : OBREROS (20)	
PREGUNTAS :	O P C I O N E S
c) <u>Políticas:</u>	
1.- ¿ Qué normas o reglas generales conoce usted ?	<p>Describió:</p> <p>Si No</p> <p>15=75% 5=25%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanciones.</li> <li>- Trabajar bien.</li> <li>- Puntualidad.</li> <li>- Disciplina.</li> </ul>
2.- ¿ Cuáles de ellas se aplican en su área de trabajo ? Mencionelas:	<p>Mencionó:</p> <p>Si No</p> <p>18=90% 2=10%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplina.</li> <li>- Puntualidad.</li> <li>- Sanciones por Ausencia al lugar de trabajo.</li> <li>- Orden.</li> </ul>
3.- ¿ Existen sanciones por su incumplimiento ?	<p>Si No</p> <p>12=60% 8=40%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo obligatorio sin goce de sueldo.</li> </ul>
III.- <u>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</u>	
a) <u>Actividades:</u>	
1.- ¿ Qué actividades se realizan en su Departamento o Sección ?	<p>Describió:</p> <p>Si No</p> <p>15=75% 5=25%</p>
2.- ¿ En cuáles de ellas interviene usted ?	<p>Se describió por operación realizada.</p>

VARIABLE : OBREROS (20)											
PREGUNTAS :	OPCIONES										
	<table border="0"> <tr> <td>No. de Trab.</td> <td>No. de Operc. que realiza:</td> </tr> <tr> <td>7=35%</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>4=20%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>6=30%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3=15%</td> <td>5</td> </tr> </table>	No. de Trab.	No. de Operc. que realiza:	7=35%	1	4=20%	2	6=30%	3	3=15%	5
No. de Trab.	No. de Operc. que realiza:										
7=35%	1										
4=20%	2										
6=30%	3										
3=15%	5										
3.- Describa sus actividades y operaciones diarias de trabajo, diferenciando las por proceso, desde que comienza hasta que pasa a otro Departamento.	<table border="0"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Describió:</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>14=70%</td> <td>6=30%</td> </tr> </table>	Describió:		Si	No	14=70%	6=30%				
Describió:											
Si	No										
14=70%	6=30%										
b) <u>Controles:</u>											
1.- ¿Cuál es el tiempo promedio de duración de cada una de sus actividades ?	2:30 Hrs. promedio por producto terminado. (Se tomó así por ser tan variable el tiempo por proceso).										
2.- ¿Qué factores intervienen en el retraso de sus funciones ? Describalos :	<table border="0"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Describió:</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>20=100%</td> <td>--</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de material.</li> <li>- Por procesos defectuosos en operaciones anteriores.</li> <li>- Descomposturas de máquina.</li> <li>- Falta de trabajadores en proceso.</li> </ul>	Describió:		Si	No	20=100%	--				
Describió:											
Si	No										
20=100%	--										
3.- ¿ Se lleva a cabo algún control o registro sobre las operaciones -- que usted realiza ?	<table border="0"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>18=90%</td> <td>2=10%</td> </tr> </table>	Si	No	18=90%	2=10%						
Si	No										
18=90%	2=10%										
4.- ¿ En qué consisten ? Describalos:	<table border="0"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Describió:</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>15=75%</td> <td>5=25%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de número de piezas.</li> </ul>	Describió:		Si	No	15=75%	5=25%				
Describió:											
Si	No										
15=75%	5=25%										

V A R I A B L E : OBREROS (20)

P R E G U N T A S :

O P C I O N E S

5.- ¿Quién es el responsable de ejecutar dichos controles?

-Control de Calidad en procesos intermedios.  
-Control en la misma sección.  
(Opción Múltiple.)  
Describió

SI No  
20=100% -

-Jefes de Grupo = 9  
-Jefes de Depto = 4  
-Supervisores = 11

6.- ¿Reporta el resultado de sus actividades diarias?

SI No  
18=90% 2=10%

-Jefes de Grupo = 8  
-Supervisores = 7  
-Almacenes de partes = 1  
-Control de Calidad = 1  
-Control de -- Producción = 1

7.- ¿Están repartidas equitativamente las cargas de trabajo?

SI No  
12=60% 8=40%

-Debido a que la producción es normal. (afirmativa).  
-Debido a la rotación de funciones. (negativa).

IV.- ASPECTOS DE PERSONAL.

a) Inducción:

1.- ¿De quién recibe instrucciones para el desempeño de sus funciones? Descríbalo:

Describió :

SI No  
20 = 100% -

V A R I A B L E : OBREROS (20)	
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :
2.- ¿De qué manera le son indicadas?	-Supervisores = 8 -Jefes de Grupo =10 -Jefes de Depto. = 2  Verbal = 19=95%      Escrita = 3=15%
3.- ¿En qué casos recibe instrucciones verbales y cuándo por escrito?	Verbal = Siempre. -Cuando hay Cambios. Escrita = Cuando es por programa. -Urgencias. -Cuando es necesario.
4.- ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones? Mencíonelo:	Mencionó: Sí = 20=100%      No = - -Al inicio de operación. =6 -Al final de operaciones =1 -Cada vez que se requiere =16
5.- ¿Se realizan reuniones o juntas de trabajo?	Sí = 15=75%      No = 5=25%
6.- ¿Quiénes participan en ellas? Señálelo?	Mencionó: Sí = 15=75%      No = 5=25% -Jefes de Grupo =10 -Supervisores =13 -Jefes de Depto. = 3 -Obreros = 4 -Gerente de Producción = 9
7.- ¿Con que periodicidad se efectúan? Señálelo :	Mencionó: -Cada vez que se requiera = 16 -Eventualmente = 4

V A R I A B L E : OBREROS (20)	
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :
8.- ¿ Qué objeto tienen?	-Mejorar la producción = 6 -Conocer la posición actual del obrero. = 2 -No saben = 12
9.- ¿ Hay algún sistema por medio del cuál se consideren las sugerencias del personal?	Sí 4=20% No 16=80%
10.- ¿ Cómo es el ambiente de trabajo en el Taller o Sección donde trabaja?	Mencionó: Sí 20=100% No - -Bueno = 10 -Variable = 3 -Perjudicial = 3 -Tenso = 4
11.- ¿ Hay comunicación entre los jefes y los empleados?	Sí 18=90% No 2=10%
b) <u>Recursos Humanos:</u>	
1.- ¿Es suficiente el personal con que cuenta ésta sección?	Sí 13=65% No 7=35% -Porque sale bien la producción. -Por falta de personal en ciertos procesos.
2.- ¿Recibe algún tipo de incentivos?	Sí - - - No 20=100%
3.- ¿Requiere de algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de su trabajo?	Sí 7=35% No 13=65%
4.- ¿Qué opina de la disponibilidad hacia el trabajo por parte de sus compañeros? Describalo:	Sí 20=100% Describió : No -

V A R I A B L E : OBREROS (20)	
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :
5.- ¿Ha surgido algún conflicto dentro del área de trabajo en los últimos seis meses?	-Buena = 16 -Mala = 1 -Regular = 3
V.- <u>COMENTARIOS:</u>	
1.- Enumere los principales problemas a los que se enfrenta usted para el desempeño de sus funciones y cuáles son sugerencias para su solución?	SI No - 20=100%
	Respuesta se anexa en la próxima hoja.

H O J A A N E X A P A R A O B R E R O S .  
C O M E N T A R I O S .

- 1.- Que haya comunicación directa con la persona indicada para resolver los problemas más rápidamente.
- 2.- No se puede estar en dos puestos al mismo tiempo y mucho menos sin saber específicamente lo que se va a hacer.
- 3.- Que el proceso de armazones sea más eficiente ya que trae consigo muchos defectos (golpes, librado de vial, etc.)
- 4.- Que se amplíe el horario de comida, ya que solamente dan 30 minutos.
- 5.- Que se efectúen más juntas sindicales.
- 6.- Que haya premios por buen desempeño.
- 7.- Que se modernice el equipo de seguridad.
- 8.- Que se consiga el equipo adecuado de limpieza para desperdicio.
- 9.- Que se procure una ventilación adecuada.
- 10.- Que el personal sea de planta y no eventual.
- 11.- Que haya una mejor coordinación del jefe de grupo con los trabajadores a su cargo, es decir, promover la comunicación del supervisor con sus trabajadores.

SINTESIS Y COMENTARIOS

**ORGANIZACION:**

- 1.- La estructura orgánica de la empresa es conocida solamente por el 5% de los obreros, mientras que el 40% de los mismos manifestaron conocer la estructura de su departamento o sección a la que pertenecen.

**FUNCIONES:**

- 2.- El 100% de esta clase describieron las actividades por ellos desempeñadas, así como el 85% de sus funciones. Sin embargo éstas últimas fueron descritas a manera de tareas, ya que el término "función" fue desconocida para todos.

**OBJETIVOS:**

- 3.- Los objetivos de la empresa son desconocidos para el total de éste núcleo, situación que se fundamenta con la abstención de todos - - ante ésta cuestión.

**POLITICAS:**

- 4.- El 75% del personal encuestado en ésta clase manifestó conocer las políticas de la empresa. Sin embargo se pudo observar en las respuestas obtenidas que éstas le son referidas en cuanto a reglas - internas de trabajo.

**PROCEDIMIENTOS:**

- 5.- El 70% de éste segmento describieron los procedimientos de cada una de las labores por ellos realizadas, no obstante, éstas se limitaron en todos los casos a su área de responsabilidad y participación personal, lo que significa desconocimiento del proceso en su totali-

dad y falta de seguimiento del producto.

CONTROLES:

- 6.- El control de actividades se realiza mediante reportes diarios de producción (piezas terminadas o en proceso) al supervisor correspondiente, según lo manifestaron el 90% del personal obrero encuestado.

ASPECTOS DE PERSONAL:

- 7.- Las instrucciones de trabajo les son indicadas en forma verbal, según afirmación del 95% de obreros. A su vez, el 75% señaló la realización de juntas de trabajo, mismas que se efectúan cada vez que así se requiere y cuyo objetivo es dar nuevas instrucciones o corregir desviaciones.
- 8.- El 50% del total de entrevistados (obreros) señalaron que el ambiente de trabajo es bueno.

RECURSOS HUMANOS:

- 9.- Existe comunicación entre Jefes y Empleados, de acuerdo a la afirmación del 90% del personal, y el 65% de los mismos señalaron ser suficiente el personal que labora en la empresa.
- 10.- La capacitación fue solicitada por el 35% de los obreros como satisfactor para el mejor desempeño de sus tareas.
- 11.- La disponibilidad hacia el trabajo es buena según lo manifestaron el 80% del segmento encuestado.

V A R I A B L E : SUPERVISORES (6)	
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :
2.- ¿De qué manera le son giradas éstas instrucciones?	Verbal 4=67%      Escrita 2=33%
3.- ¿Con qué frecuencia?	SI 6=100% -Diariamente = 2 (33%) -Mensualmente = 1 (17%) -Cada vez que se requiera: = 3 (50%) No -
4.- ¿En su caso, cuándo son instrucciones verbales y cuándo por escrito?	Verbales: -Por cambios y Modificaciones. = 4 (67%) Escritas -Por confirmación del proceso = 2 (33%)
5.- ¿Considera adecuada la forma en que le son giradas las instrucciones?	SI 5=83%      No 1=17%
6.- ¿Se realizan reuniones o juntas de trabajo?	SI 6=100%      No -
7.- ¿Quiénes participan en ellas? Señálelo: (Opción Múltiple)	Describió: SI 6=100%      No - -Personal del Depto. = 4 -Interesados = 2
8.- ¿Con qué periodicidad se efectúan? Señálelo:	Describió: SI 6=100%      No - -Semanalmente = 1 -Según se requiera = 4 -Mensualmente = 1
9.- ¿Qué objeto tienen? Señálelo:	Mencionó: SI 6=100%      No -

V A R I A B L E : SUPERVISORES (6)															
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :														
1.- ¿Conoce las políticas bajo las cuales labora ésta empresa?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>6=100%</td> </tr> </table>	SI	No	-	6=100%										
SI	No														
-	6=100%														
<b>III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</b>															
a) <u>Programas:</u>															
1.- ¿Se elaboran programas de trabajo periódicamente dentro de su área de labores?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=17%</td> <td>5=83%</td> </tr> </table>	SI	No	1=17%	5=83%										
SI	No														
1=17%	5=83%														
2.- ¿Queda usted incluido en ellos?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=17%</td> <td>5=83%</td> </tr> </table>	SI	No	1=17%	5=83%										
SI	No														
1=17%	5=83%														
3.- ¿Quién los elabora? Menciónelo:	<table> <tr> <td>Mencionó:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4=66%</td> <td>2=34%</td> </tr> <tr> <td>-Subdirector Gral.</td> <td>= -</td> </tr> <tr> <td>-Gerente del área</td> <td>= 1</td> </tr> <tr> <td>-Jefe de Depto.</td> <td>= 1</td> </tr> <tr> <td>-Supervisor</td> <td>= 1</td> </tr> <tr> <td>-Jefe de Grupo</td> <td>= 1</td> </tr> </table>	Mencionó:		4=66%	2=34%	-Subdirector Gral.	= -	-Gerente del área	= 1	-Jefe de Depto.	= 1	-Supervisor	= 1	-Jefe de Grupo	= 1
Mencionó:															
4=66%	2=34%														
-Subdirector Gral.	= -														
-Gerente del área	= 1														
-Jefe de Depto.	= 1														
-Supervisor	= 1														
-Jefe de Grupo	= 1														
b) <u>Actividades:</u>															
1.- ¿Qué actividades realiza usted directamente? Describalas:	<table> <tr> <td>SI</td> <td>Describió:</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>5=83%</td> <td></td> <td>1=17%</td> </tr> </table>	SI	Describió:	No	5=83%		1=17%								
SI	Describió:	No													
5=83%		1=17%													
2.- ¿Describa el procedimiento de cada una de las actividades u operaciones en que usted participa?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>Describió:</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>2=33%</td> <td></td> <td>4=67%</td> </tr> </table>	SI	Describió:	No	2=33%		4=67%								
SI	Describió:	No													
2=33%		4=67%													
3.- ¿Están repartidas equitativamente las cargas de trabajo?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>5=83%</td> <td>1=17%</td> </tr> </table>	SI	No	5=83%	1=17%										
SI	No														
5=83%	1=17%														
c) <u>Controles:</u>															
1.- ¿Cuál es el tiempo promedio de cada una de sus actividades, operaciones o trámites que usted realiza? Menciónelo:	<table> <tr> <td>SI</td> <td>Mencionó:</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>6=100%</td> <td></td> <td>-</td> </tr> </table>	SI	Mencionó:	No	6=100%		-								
SI	Mencionó:	No													
6=100%		-													

V A R I A B L E : SUPERVISORES (6)	
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :
2.- ¿Qué factores intervienen en el tiempo de duración de cada una de las actividades o trámites que usted realiza?	-Variable = 2 = 33% -Definido = 4 = 67% Describió: SI No 1=17% 5=83%
3.- ¿Se lleva a cabo algún control o registro sobre las operaciones que usted realiza?	SI No 5=83% 1=17%
4.- ¿Quién es el responsable de ejecutar dichos controles?(Opción - Múltiple).	Describió: SI No 6=100% - -Jefes de Grupo = 2 (33%) -Supervisores = 4 (67%) -Jefes de Depto. = 1 (17%) -Gerentes de área = 1 (17%)
5.- ¿Rinde informes de sus actividades diarias?	SI No 6=100% -
6.- ¿A quién? Señále:	Describió: SI No 6=100% - -Jefes de Depto. = 2 -Gerencia corresponsable. = 4
IV.- ASPECTOS DE PERSONAL:	
a) <u>Inducción:</u>	
1.- ¿De quién recibe instrucciones para el desempeño de sus funciones? Describalas:	Describió: SI No 6=100% - -Jefes de Depto. = 1 -Gerente de área = 4 -Subdirector Gral. = 1

VARIABLE : SUPERVISORES (6)	
PREGUNTAS :	OPCIONES :
2.- ¿De qué manera le son giradas éstas instrucciones?	Verbal 4=67%  Escrita 2=33%
3.- ¿Con qué frecuencia?	Describió: SI 6=100% -Diariamente = 2 (33%) -Mensualmente = 1 (17%) -Cada vez que se requiera: = 3 (50%) No -
4.- ¿En su caso, cuándo son instrucciones verbales y cuándo por escrito?	Verbales: -Por cambios y modificaciones. =4 (67%) Escritas: -Por confirmación del proceso =2 (33%)
5.- ¿Considera adecuada la forma en que le son giradas las instrucciones?	SI 5=83% No 1=17%
6.- ¿Se realizan reuniones o juntas de trabajo?	Describió: SI 6=100% No -
7.- ¿Quiénes participan en ellas? Señálelo (Opción Múltiple)	SI 6=100% -Personal del Depto. = 4 -Interesados = 2 No -
8.- ¿Con qué periodicidad se efectúan? Señálelo:	Describió: SI 6=100% -Semalmente = 1 -Según se requiere = 4 -Mensualmente = 1 No -
9.- ¿Qué objeto tienen? Señálelo:	Mencionó SI 6=100% No -

VARIABLE : SUPERVISORES. (6)			
PREGUNTAS :		OPCIONES :	
<b>11.- ORGANIZACION:</b>			
<b>a) Funciones:</b>			
1.-¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	SI 1=17%	No 3=50%	Noción. 2=33%
2.-¿Conoce la estructura orgánica de su Departamento o áreas a la que pertenece?	SI 1=17%	No 1=17%	Noción. 4=66%
3.-¿Qué funciones desempeña usted? Describalas por orden?	SI 4=66%	Describió : No 1=17%	Noción. 1=17%
4.-¿Está usted de acuerdo en la forma en que las desempeña?	SI 5=83%		No 1=17%
5.-¿Le indicaron cómo desempeñarlas?	SI 5=83%		No 1=17%
6.-¿De qué forma?	Verbal 5=83%		Escrita 1=17%
7.-¿Está de acuerdo en las funciones que le encomendaron?	SI 6=100%		No -
8.-¿Qué responsabilidades tiene usted en la empresa? Mencínelas:	SI 5=83%	Mencionó	No 1=17%
<b>b) Objetivos:</b>			
1.-¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa?	SI 2=33%		No 4=66%
<b>c) Políticas:</b>			

V A R I A B L E : SUPERVISORES (6)	
PREGUNTAS :	O P C I O N E S :
	-Dar instrucciones = 3 -Corregir desviaciones = 3 -Dar información = 3
10.- ¿Hay algún sistema por medio del cual se consideren las sugerencias del personal?	Sí 4=66%                      No 2=34%
11.- ¿Cuál es el ambiente de trabajo en el Departamento, Oficina o Sección donde usted trabaja?	Describió: Sí 6=100%                      No - -Bueno =1 -Regular =5 -Malo =-
12.- ¿Hay comunicación entre los jefes y los empleados?	Sí 5=83%                      No 1=17%
b) <u>Recursos Humanos:</u>	
1.- ¿Es suficiente el personal con que cuenta esta Sección, Oficina Almacén o Departamento?	Sí 5=83%                      No 1=17%
2.- ¿Recibe algún tipo de incentivo?	Sí 2=33%                      No 4=67%
3.- ¿Le reconocen su trabajo y esfuerzo que realiza?	Sí 4=67%                      No 2=33%
4.- ¿Qué opina de la disponibilidad hacia el trabajo por parte de sus compañeros?	Buena 2=33%                      Mala 1=17%                      Regular 3=50%
5.- ¿Requiere de algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de sus actividades?	Sí 4=67%                      No 2=33%
6.- ¿Ha surgido algún conflicto dentro de su área de trabajo durante los últimos seis meses?	Sí 1=25%                      No 5=75%

VARIABLE :

PREGUNTAS :

OPCIONES :

1.- ¿De qué manera aplica usted la autoridad otorgada por la superioridad?

Describió:

SI	No
2=33%	4=67%

-Rechazando lotes malos.  
-Aplicando sanciones.

2.- ¿Qué métodos aplica usted para la supervisión de funciones?

Describió:

SI	No
2=33%	4=67%

-Dispositivos para checar operaciones.  
-Vigilancia directa al personal a su cargo.  
-Revisando y verificando que las operaciones se hayan realizado bien.

3.- ¿Aplica usted algún tipo de sanciones por incumplimiento en el trabajo?

Describió:

SI	No
1=17%	5=83%

-Reportes directos al Subdirector General, encargado del área de producción.  
-Suspensión por un día.

4.- ¿Qué tipo de normas y disposiciones vigila usted para su cumplimiento?

Describió:

SI	No
2=33%	4=67%

-Cumplimiento de las metas fijadas anteriormente.  
-Disposición de rutina para el trabajo.  
-Las establecidas por la Dirección.

5.- ¿Considera que éstas están bien definidas?

SI	No
4=66%	2=34%

**ANEXO SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SUPERVISORES.**

VARIABLE :	OPCIONES :
PREGUNTAS :	
<p>6.- ¿Cuenta con algún documento o instructivo donde se definan las metas, políticas y objetivos a cubrir? De lo contrario, ¿con que bases ejerce usted la supervisión?</p>	<p>Describió:</p> <p>SI 2=34%                      No 4=66%</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Por medio de dibujos (diagramas) y aparatos de medición.</li><li>-No se cuenta con ninguno. Se dan instrucciones verbales.</li><li>-Cuentan con un Manual general.</li></ul>
<p>7.- ¿Con qué frecuencia se evalúa la productividad del personal, y en qué forma participa usted?</p>	<p>Describió:</p> <p>SI 1=17%                      No 5=83%</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-No hay evaluación ni participación propia.</li><li>-Con ninguna frecuencia se participa.</li></ul>
<p>8.- ¿De qué forma soluciona usted sus conflictos inmediatos, ocasionados por la aplicación de su trabajo?</p>	<p>Describió:</p> <p>SI 2=34%                      No 4=66%</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Si es crítico se consulta a la Gerencia correspondiente.</li><li>-A través del diálogo.</li></ul>
<p>9.- ¿Describe la diferencia entre las labores y funciones encomendadas y las realizadas por los demás?</p>	<p>Describió:</p> <p>SI 1=17%                      No 5=83%</p>

**H O J A   A N E X A   P A R A   S U P E R V I S O R E S .**

**C O M E N T A R I O S .**

- 1.- Existen problemas de mantenimiento y mala organización, sugiriéndose se presione para que haya mayor comunicación entre los supervisores y los jefes de grupo.
- 2.- Se presentan problemas del proceso, como malos ajustes, falta de mantenimiento, malas decisiones tomadas por los superiores y jefes de grupo. Esto se podrá solucionar a través de un buen plan de trabajo y relaciones humanas.
- 3.- Los supervisores sufren rechazo del personal obrero por no admitir éstos últimos sus errores, pudiendo solucionarse comunicándose con ellos para promover el diálogo a fin de evitar tensiones.
- 4.- Faltan aditamentos y herramientas de trabajo, así como programas de producción, por lo que se sugiere realizar programas a tiempo, aumentar el personal y renovar el equipo de trabajo en general.

SINTESIS Y COMENTARIOS

ORGANIZACION:

- 1.- Respecto a la estructura orgánica de la empresa y del departamento o sección a la que pertenecen solamente el 17% de los supervisores manifestaron conocerla y pudieron describirla. Del mismo modo, - - igual porcentaje señalaron la elaboración de programas de trabajo en su área.
- 2.- El 83% de los supervisores describieron sus actividades y el 60% sus funciones, sin embargo, como en el caso anterior, éstas fueron mencionadas en calidad de tareas asignadas sin poder describirlas en su totalidad por desconocimiento.

OBJETIVOS:

- 3.- Los objetivos de la entidad son conocidos por el 33% de los supervisores encuestados.

POLITICAS:

- 4.- Respecto a éstas, el 100% de los supervisores se abstuvieron de contestarla, lo que motivó a que se considerara como desconocidas a -- ellos.

PROCEDIMIENTOS: CONTROLES.

- 5.- El 33% de los supervisores encuestados describieron los procedimientos de cada una de sus actividades, señalando el 83% de los mismos - que si se controlan las actividades que realizan a través de Infor--mes diarios a la Gerencia correspondiente y reporte verbal sobre las novedades del día.

6.- El 33% de éste personal aplica su autoridad rechazando lotes y aplicando sanciones. El resto no contestó.

Al respecto se observa que la falta de lineamientos específicos instrumentados mediante instructivos funcionales han ocasionado ignorancia y, por lo tanto, incumplimiento en el desarrollo de sus funciones.

7.- El mismo porcentaje de encuestados (supervisores en específico) señalaron que las sanciones aplicadas con mayor frecuencia por incumplimiento de trabajo son:

-Reporte directo al Subdirector General para que él tome las medidas correctivas pertinentes al caso.

-Suspensión de uno o más días del trabajo, de acuerdo a la falta cometida.

Asimismo definieron que las disposiciones que se vigilan con mayor interés son las relativas al cumplimiento de las metas fijadas, las disposiciones de rutina para el trabajo y las establecidas por la Dirección.

8.- El 66% afirmó están bien definidas las normas y disposiciones de la empresa, (al menos las que conocen).

9.- El 34% determinó la existencia de documentos e instructivos que definen metas y objetivos de la empresa. Sin embargo pudo observarse que ninguno de ellos las describió ni señaló cuáles eran ni en qué consistían.

#### INDUCCION:

10.- Las instrucciones les son indicadas verbalmente, según afirmación del

67%, las que son transmitidas del mismo modo, auxiliándose para tal fin de los dibujos necesarios.

- 11.- El 100% determinó que sí se realizan reuniones de trabajo en su área de labores, señalando el 67% del mismo que éstas son motiva  
das para corregir desviaciones, dar instrucciones y proporcionar información. Dichas reuniones se efectúan cada vez que se requieren.
- 12.- El ambiente de trabajo es regular según afirmaciones de los supervisores entrevistados.

**RECURSOS HUMANOS:**

- 13.- El 83% expresaron que el personal de la empresa es sufiente, mientras que el 67% determinó requerir capacitación para el mejor desempeño de sus labores.
- 14.- La disponibilidad hacia el trabajo es regular, de acuerdo a lo definido por el 50% de los supervisores encuestados.

VARIABLE : 1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS { 1 } 2) JEFES DE DEPARTAMENTO. { 4 }			
PREGUNTAS :	OPCIONES :		
<b>11.- ORGANIZACION:</b>			
<b>a) Funciones:</b>			
1.- ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	SI 1) 2=18% 2) ---	No 5=45% 4=100%	Noción. 4=36% --
2.- ¿Conoce la estructura orgánica de la Sección, Departamento, Gerencia y áreas generales?	1) 2=18% 2) 1=25%	6=55% 3=75%	3=27% --
3.- ¿Qué funciones desempeña usted? Describalas por orden.	1) 11=100% 2) 4=100%	-- --	-- --
4.- ¿Está usted de acuerdo en la forma en que las desempeña?	1) 9=82% 2) 4=100%	2=18% --	
5.- ¿Le indicaron cómo desempeñarlas?	1) 8=73% 2) 3=75%	3=27% 1=25%	
6.- ¿De que forma?	Verbal 1) 11=100% 2) 3=75%		Escrita -- 1=25%
7.- ¿Está usted de acuerdo con las funciones que le asignaron?	SI 1) 10=91% 2) 4=100%		No 1=9% --
8.- ¿Qué responsabilidades tiene usted en la empresa? Describalas.	SI 1) 8=73% 2) 3=75%	Describió:	No 3=27% 1=25%
<b>b) Objetivos:</b>			
1.- ¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa?	SI 1) 8=73% 2) 2=50%		No 3=27% 2=50%
<b>c) Políticas:</b>			

VARIABLE: 1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11) 2) JEFES DE DEPARTAMENTO (4)																						
PREGUNTAS:	OPCIONES:																					
1.- ¿Conoce las políticas bajo las cuales labora ésta empresa?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1) 2=18%</td> <td>9=82%</td> </tr> <tr> <td>2) -.-</td> <td>4=100%</td> </tr> </table>	SI	No	1) 2=18%	9=82%	2) -.-	4=100%															
SI	No																					
1) 2=18%	9=82%																					
2) -.-	4=100%																					
<b>III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</b>																						
<b>a) Programas:</b>																						
1.- ¿Se elaboran programas de trabajo periódicamente dentro de su área de labores?	<table> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1) 7=64%</td> <td>4=36%</td> </tr> <tr> <td>2) 3=75%</td> <td>1=25%</td> </tr> </table>	SI	No	1) 7=64%	4=36%	2) 3=75%	1=25%															
SI	No																					
1) 7=64%	4=36%																					
2) 3=75%	1=25%																					
2.- ¿Queda usted incluido en ellos?	<table> <tr> <td>1) 9=82%</td> <td>2=18%</td> </tr> <tr> <td>2) 3=75%</td> <td>1=25%</td> </tr> </table>	1) 9=82%	2=18%	2) 3=75%	1=25%																	
1) 9=82%	2=18%																					
2) 3=75%	1=25%																					
3.- ¿Quién los elabora? Describalo:	<table> <tr> <td>SI</td> <td>Describió:</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1) 11=100%</td> <td></td> <td>-.-</td> </tr> <tr> <td>2) 3=75%</td> <td></td> <td>1=25%</td> </tr> <tr> <td>1) - Dirección General</td> <td>= 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Gerencia correspondiente</td> <td>= 8</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Jefe de Depto.</td> <td>= 2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2) - Gerencia correspondiente.</td> <td>= 3</td> <td></td> </tr> </table>	SI	Describió:	No	1) 11=100%		-.-	2) 3=75%		1=25%	1) - Dirección General	= 1		- Gerencia correspondiente	= 8		- Jefe de Depto.	= 2		2) - Gerencia correspondiente.	= 3	
SI	Describió:	No																				
1) 11=100%		-.-																				
2) 3=75%		1=25%																				
1) - Dirección General	= 1																					
- Gerencia correspondiente	= 8																					
- Jefe de Depto.	= 2																					
2) - Gerencia correspondiente.	= 3																					
<b>b) Actividades:</b>																						
1.- ¿Qué actividades realiza usted directamente? Describalas:	<table> <tr> <td>SI</td> <td>Describió:</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1) 8=73%</td> <td></td> <td>3=27%</td> </tr> <tr> <td>2) 4=100%</td> <td></td> <td>-.-</td> </tr> </table>	SI	Describió:	No	1) 8=73%		3=27%	2) 4=100%		-.-												
SI	Describió:	No																				
1) 8=73%		3=27%																				
2) 4=100%		-.-																				
2.- Describa el procedimiento de cada una de las actividades u operaciones en que usted participa.	<table> <tr> <td>SI</td> <td>Describió:</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1) 5=45%</td> <td></td> <td>6=55%</td> </tr> <tr> <td>2) 1=25%</td> <td></td> <td>3=75%</td> </tr> </table>	SI	Describió:	No	1) 5=45%		6=55%	2) 1=25%		3=75%												
SI	Describió:	No																				
1) 5=45%		6=55%																				
2) 1=25%		3=75%																				

VARIABLE :		1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11) 2) JEFES DE DEPARTAMENTO (4)	
PREGUNTAS :		OPCIONES :	
3.- ¿Están repartidas equitativamente las cargas de trabajo?		SI 1) 5=45%	No 6=55%
c) <u>Controles:</u>		Mencionó:	
1.- ¿Cuál es el tiempo promedio de cada una de las actividades, operaciones o trámites que usted realiza? Mencionalo:		1) SI 11=100%	No --
		2) 4=100%	--
		1) -Variable = 10 (90%) -Definido = 1 (10%)	
		2) -Variable = 2 (50%) -Definido = 2 (50%)	
2.- ¿Qué factores intervienen en el tiempo de duración de cada una de las actividades o trámites que usted realiza? Definalos:		Definidó:	
		SI	No
		1) 4=36%	7=64%
		2) 3=75%	1=25%
3.- ¿Se lleva a cabo algún control o registro sobre las operaciones que usted realiza?		SI	No
		1) 7=64%	4=36%
		2) 3=75%	1=25%
4.- ¿Quién es el responsable de ejecutar dichos controles? mencionalo:		Mencionó:	
		SI	No
		1) 11=100%	--
		2) 4=100%	--
		1) Supervisor = 1 (10%) Jefes de Departamento = 4 (36%) Gerente de área = 4 (36%) Encargados Directos = 2 (18%)	
		2) Jefe de Grupo = 1 (25%) Supervisor = 1 (25%) Jefes de Departamento = 1 (25%)	

VARIABLE :		1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11)	2) JEFES DE DEPARTAMENTO (4)
PREGUNTAS :		OPCIONES :	
5.- ¿Rinde informes de sus actividades diarias?		2) Sí = 1 (25%) No = 7 (64%)	1) Sí = 4 (36%) No = 3 (75%)
6.- ¿A quién? Señálelo:		Señaló:	
		2) Sí = 1 (25%) No = 3 (75%)	1) Sí = 4 (36%) No = 3 (75%)
IV.- ASPECTOS DE PERSONAL:		1) Subdirector Gral. = 4 (100%) 2) Gerente del área = 1 (25%)	
a) <u>Inducción:</u>		Describió:	
1.- ¿De quién recibe instrucciones para el desempeño de sus funciones? Describalo:		2) Sí = 1 (100%) No = -	1) Sí = 11 (100%) No = -
		1) Jefes de Depto. = 5 (45%) Gerente correspondiente. = 4 (27%) Director General = 2 (10%)	2) Sí = 4 (100%) No = -
2.- ¿De qué manera le son giradas dichas instrucciones? (Opción múltiple)		1) Verbal = 9 (82%) Escrita = 6 (55%) 2) Verbal = 2 (50%) Escrita = 3 (75%)	
3.- ¿Con qué frecuencia? Describalo:		Describió:	
		2) Sí = 1 (100%) No = -	1) Sí = 11 (100%) No = -

VARIABLE : 1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11)  
2) JEFE DE DEPARTAMENTO (4)

PREGUNTAS :

O P C I O N E S :

4.- ¿En su caso, cuándo son instrucciones verbales y cuándo por escrito? Defínalo:

- 1) Diariamente = 1 (10%)  
Según se requiera. = 10 (90%)
- 2) Diariamente = 1 (25%)  
Según se requiera = 3 (75%)

Definió:

- |    |         |     |
|----|---------|-----|
|    | SI      | No  |
| 1) | 11=100% | -.- |
| 2) | 4=100%  | -.- |

Verbales:

- 1) -Por prioridades.
- Por rutina.
- Por urgencia.

Escritas:

- Por prioridades.
- Para evitar errores.
- Por programa de producción.
- Por cambios de la producción.

2) Verbales:

- Para su realización inmediata.
- Por modificaciones.

Escrito:

- Por su importancia.
- Por confirmación de órdenes.
- Por trabajo extra.

5.- ¿Considera adecuada la forma en que le son giradas las instrucciones?

- |    |        |       |
|----|--------|-------|
|    | SI     | No    |
| 1) | 6=55%  | 5=45% |
| 2) | 4=100% | -.-   |

V A R I A B L E :		1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11)	2) JEFES DE DEPARTAMENTO. (4)
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :		
6.- ¿Se realizan reuniones o juntas de trabajo?	SI	No	
	1) 10=90%	1=9%	
	2) 3=75%	1=25%	
7.- ¿Quién participa en ellas? Mencionalo: (Opción Múltiple)	Mencionó		
	SI	No	
	1) 10=90%	1=9%	
	2) 3=75%	1=25%	
	1) Personal del Depto. Supervisores. Subdirector Gral.	=8(72%) =1(9%) =3(27%)	
	2) Subdirector Gral. Gerente General.	=2(50%) =2(50%)	
8.- ¿Con qué periodicidad se efectúan? Señálelo:	Mencionó:		
	SI	No	
	1) 11=100%	--	
	2) 4=100%	--	
	1) Periodicamente Eventualmente	=3 (27%) =1 (9%)	
	Según se requiera.	=7 (63%)	
	2) Periodicamente	=2 (50%)	
	Según se requiera	=2 (50%)	
9.- ¿Qué objeto tienen? Señálelo:	Mencionó:		
	SI	No	
	1) 11=100%	--	
	2) 4=100%	--	
	1) -Dar instrucciones	=11(10%)	
	-Corregir desviaciones	= 4(36%)	
	-Fomentar relaciones industriales	= 3(27%)	
	2) -Dar instrucciones	= 2(50%)	

V A R I A B L E : 1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11)  
2) JEFES DE DEPARTAMENTO (4)

P R E G U N T A S :

O P C I O N E S :

10.- ¿Hay algún sistema por medio del cual se consideren las sugerencias del personal?

2)  
-Dar información =1 (25%)  
-Corregir desviaciones =1 (25%)  
-Evaluar eficiencia. =2 (50%)  
SI No  
1) 2=18% 9=82%  
2) 2=50% 2=50%

11.- ¿Cuál es el ambiente de trabajo en el Departamento, Oficina o Sección donde labora? Descríbalo:

1) Excelente =1 (9%)  
Bueno =6 (55%)  
Regular =4 (36%)  
2) Excelente =- -.-  
Bueno =4 (100%)  
Regular =- -.-

12.- ¿Hay comunicación entre los jefes y los empleados?

SI No Regular  
1) 8=73% 1=9% 2=18%  
2) 4=100% -.- -.-

b) Recursos Humanos:

1.- ¿Es suficiente el personal con que cuenta ésta sección, Oficina, Almacén o Departamento ?

SI No  
1) 9=82% 2=18%  
2) 3=75% 1=25%

2.- ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿En qué consisten?

SI No  
1) 3=27% 8=73%  
2) 1=25% 3=75%

Ninguno describió en qué consisten.

3.- ¿Le reconocen su trabajo y el esfuerzo que realiza?

SI No  
1) 4=36% 7=64%  
2) 4=100% -.-

4.- ¿Qué opina de la disponibilidad hacia el trabajo por parte de sus compañeros? Descríbala.

Buena Regular Mala  
1) 6=55% 4=36% 1=9%  
2) 2=50% 1=25% 1=25%

VARIABLE :		1) EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (11)	2) JEFES DE DEPARTAMENTO (4)
PREGUNTAS :		OPCIONES :	
5.- ¿Requiere de algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de sus actividades?		SI 1) 8=73% 2) 4=100%	No 3=27% --
6.- ¿Ha surgido algún conflicto dentro de su área de trabajo en los últimos seis meses?		SI 1) 2=18% 2) 1=25%	No 3=82% 3=75%

HOJA ANEXA PARA EMPLEADOS ADMINI -  
MINISTRATIVOS Y JEFES  
DE DEPARTAMENTO .

C O M E N T A R I O S .

1.- EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS:

- 1.- Fomentar el reconocimiento y condiciones de trabajo, tanto personal como de labores en general.  
Darse cuenta de la importancia que éstas labores significan, así como resolver de inmediato los problemas surgidos, para bien de todos.
- 2.- Falta de madurez y responsabilidad en la gente para cumplir lo encomendado si no se ejerce presión continua, por lo que es necesario promover la difusión de los objetivos de la empresa enfocándolos de manera razonable a la de sus empleados, a fin de integrarlos en uno sólo.
- 3.- Falta iluminación y distribución de muebles, así como ventilación, siendo necesario llevar a cabo modificaciones a lo antes mencionado.
- 4.- Falta capacitación al personal, por lo que se sugiere dar cursos especiales para mejorar las actividades.
- 5.- No se tiene comunicación, no entre jefes y empleados ni entre las áreas, debiéndose fomentar la comunicación en la empresa con eventos sociales.

6.- Se dá trabajo a otras áreas ajenas al proceso en el que se está trabajando, por lo que es necesario evitar que haya intercambio de actividades oficiales.

7.- Programar las actividades del personal de la empresa a fin de evitar premuras desastrosas, o comunicar al personal el motivo de ellas, para facilitar la elaboración del trabajo.

## 2.- JEFES DE DEPARTAMENTO:

1.- El almacén tarda mucho para hacer entradas de mercancía, por lo que sugiere que toda persona empleada tome en serio su trabajo y se dedique a él.

2.- Se requiere de una calculadora y del aumento del equipo de trabajo.

3.- Falta personal capacitado, por lo que se hace necesario contratar a personal técnico y obrero.

4.- Se presenta ausencia de buena disponibilidad hacia el trabajo en algunos casos, así como capacitación en el manejo de máquinas e información, por lo que se debe aumentar los cursos de capacitación a todos los niveles.

5.- Presencia de personal incompetente, sugiriéndose seleccionar al personal de nuevo ingreso y dar adiestramiento al personal ya existente en el puesto, también mejorar las motivaciones.

SINTESIS Y COMENTARIOS

ORGANIZACION:

- 1.- El 18% de los Empleados Administrativos señalaron conocer la estructura orgánica de la empresa y del Departamento o Sección a la que están asignados, mientras que el 25% de los Jefes de Departamento determinaron conocer la estructura orgánica de su área (100%), no así la de la empresa en su totalidad. Esta situación es originada por -- que la mitad de sus elementos son de reciente ingreso.
- 2.- El 73% de los Empleados Administrativos describieron sus actividades cotidianas, como también el 100% de los Jefes de Departamento. Asimismo, el 100% de los Empleados Administrativos describieron sus funciones con iguales limitaciones que los grupos anteriores presenta--ron sobre éste punto, es decir, su descripción de funciones partió - del criterio "tarea a desempeñar".

PROGRAMAS:

- 3.- La elaboración de Programas de Trabajo en cada área fue determinada por el 64% de los Empleados Administrativos y el 75% de los Jefes de Departamento.

OBJETIVOS:

- 4.- Los Objetivos de la empresa fueron señalados por el 73% de los Empleados Administrativos y por el 50% de los Jefes de Departamento. Sin embargo, éstos fueron mencionados a manera de metas a corto plazo.

POLITICAS:

- 5.- Con respecto a las Políticas de la empresa, el 18% de los Empleados -

Administrativos afirmó no conocerlos, mientras que los Jefes de Departamento no contestaron a la pregunta, señalando por tanto un desconocimiento total.

**PROCEDIMIENTOS:**

- 6.- El 45% de los Empleados Administrativos y el 25% de los Jefes de Departamento describieron los procedimientos de cada una de las actividades por ellos desempeñadas, presentando claridad y rapidéz en su descripción.

**CONTROLES:**

- 7.- El control de las actividades por ellos realizadas o delegadas se efectúa a través de reportes e informes (verbales o escritos, según el caso) de las actividades realizadas, de acuerdo a la afirmación del 64% de los Empleados Administrativos y el 75% de los Jefes de Departamento encuestados.

**INDUCCION:**

- 8.- Las instrucciones a ellos señaladas o indicadas a sus subordinados son indicadas verbalmente, de acuerdo a lo expuesto por el 82% de los Empleados Administrativos y el 50% de los Jefes de Departamento.
- 9.- Las reuniones o juntas de trabajo se realizan según se requieran, siendo de objetivo variable, en su mayoría para dar instrucciones, según manifestaron el 90% de los Empleados Administrativos y el 75% de los Jefes de Departamento.
- 10.- El ambiente de trabajo es bueno para el 55% de los Empleados Administrativos y para el 100% de los Jefes de Departamento.

**RECURSOS HUMANOS:**

- 11.- La comunicación entre Jefes y Empleados existe en la empresa, de acuerdo a lo establecido por el 73% de los Empleados Administrativos y el 100% de los Jefes de Departamento.
- 12.- Con iguales porcentajes fue solicitada capacitación para el mejor desempeño en el trabajo de los Empleados Administrativos encuestados y Jefes de Departamento.

V A R I A B L E : SUBDIRECTOR GENERAL			
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S :	
<b>II.- ORGANIZACION.</b>			
<b>a) <u>Funciones:</u></b>			
1.- ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	SI I=100%	No -	Noción -
2.- ¿Conoce las funciones que son desempeñadas por cada Gerencia, Departamento, Oficina o Sección?	SI I=100%	No -	Noción -
3.- ¿Conoce a quienes la desempeñan?	SI I=100%		No -
4.- ¿Cuáles son sus funciones específicas? Describalas	SI I=100%	Describió:	No -
5.- ¿Está de acuerdo en la forma en que las realiza?	SI I=100%		No -
6.- ¿Se ha revisado ultimamente la estructura de la empresa en general?	SI I=100%		No -
7.- ¿Son adecuadas las relaciones de las diferentes áreas entre sí?	SI I=100%		No -
<b>b) <u>Objetivos:</u></b>			
1.- ¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa?	SI I=100%		No -
2.- ¿De qué manera son fijados los objetivos a corto, mediano y largo plazo? Describalos.	SI I=100%	Describió:	No -
3.- ¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los Departamentos que integran la empresa? Menciónelo.	SI I=100%	Mencionó:	No -

VARIABLE: SUBDIRECTOR GENERAL (1)

PREGUNTAS:

O P C I O N E S :

c) Políticas:

- 1.- ¿Sobre qué políticas se fundamentan los objetivos de la empresa?  
Menciónelos.
- 2.- ¿Se conocen y se han difundido las políticas de la empresa entre el personal?
- 3.- ¿Existen por escrito políticas de alguna área en específico?
- 4.- ¿Han sufrido modificaciones las políticas de la empresa durante los últimos seis meses?

	Mencionó:	
SI I=100%		No -

III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

a) Programas:

- 1.- ¿Elabora usted programas de trabajo?
- 2.- ¿Con qué frecuencia? Defínalo.
- 3.- ¿Involucra a todos sus subordinados?
- 4.- ¿Utiliza usted pronósticos de ventas para la realización de sus actividades mercantiles?

SI I=100%		No -
	Definió:	
SI I=100%		No -
	-Diariamente = --	
	-Semanalmente = --	
	-Según se requiera = 1(100%)	
SI I=100%		No -
SI -		No I=100%

V A R I A B L E : SUBDIRECTOR GENERAL (I)

PREGUNTAS :

O P C I O N E S

b) Actividades:

1.- Describa qué actividades se realizan en cada una de las áreas que comprenden a la empresa?

ST  
I=100%      Describió:      No  
-

2.- ¿Cómo ejecuta usted sus funciones? Descríbalo.

ST  
I=100%      Describió:      No  
-

3.- ¿Qué actividades desarrolla usted? Descríbalas

ST  
I=100%      Describió:      No  
-

4.- ¿Qué repercusiones tiene para la empresa las actividades y funciones que usted desempeña? Defínalo.

ST  
I=100%      Definió:      No  
-  
-Definitivas = I = 100%  
-Intrascendentes = -.-  
-Importantes = -.-

5.- ¿Qué métodos aplica usted para girar órdenes?

Verbal      Escrito      Variable  
-.-      -.-      =100%

6.- ¿Fundamenta las órdenes de trabajo con algún tipo de instrucción especial?

ST  
I=100%      No  
-

c) Controles:

1.- ¿Qué tipo de controles implementa usted entre sus subordinados a fin de lograr los resultados esperados? Descríbalo.

ST  
I=100%      Describió:      No  
-

V A R I A B L E : SUBDIRECTOR GENERAL (I)

P R E G U N T A S :

O P C I O N E S :

2.- ¿Los trabajos encomendados por usted a sus subalternos se revisan conjuntamente con ellos?

SI No  
I=100% -

3.- ¿De qué manera delega usted autoridad? Describalo.

SI Describió: No  
I=100% -

4.- ¿De qué forma se supervisa en la empresa el cumplimiento de las responsabilidades del personal? Describalas.

SI Describió: No  
I=100% -

5.- ¿Aplica métodos presupuestales para la toma de decisiones?

SI No  
I=100% -

6.- ¿Qué sistema de control interno aplica usted a sus subalternos? Describalo.

SI Describió: No  
I=100% -

7.- ¿Con qué frecuencia se evalúa la eficiencia del personal de la empresa? Mencionalo.

SI Mencionó: No  
I=100% -  
-Semestralmente = -.-  
-Anualmente = -.-  
-Casos Esporádicos = I=100%

8.- ¿Bajo qué criterios se analiza la productividad de la empresa?

SI Mencionó: No  
- I=100%  
-Se aplican = -.-  
-No se aplican = I=100%

9.- ¿Cuenta con organismos de control establecidos dentro de la empresa?

SI No  
I=100% -

VARIABLE : SUBDIRECTOR GENERAL (I)	
PREGUNTAS :	O P C I O N E S
10.- ¿En qué consisten? Defínalo.	Definió: SI I=100% No -
11.- ¿La supervisión de la empresa ha sido previamente planeada?	SI I=100% No -
12.- ¿Son adiestrados e informados previamente sobre los objetivos que deben alcanzar con su desempeño los supervisores?	SI I=100% No -
13.- ¿Con qué frecuencia se le reportan las anomalías encontradas en la operación de la empresa? Mencionalo	Mencionó: SI I=100% -Inmediata = I=100% -Semanal = -.- -Mensual = -.- No -
14.- ¿Se conocen los tiempos de realización de cada una de las operaciones realizadas en el Departamento de Producción?	SI I=100% No -
<b>IV.- ASPECTOS DE PERSONAL:</b>	
a) <u>Inducción:</u>	
1.- ¿Quién es el responsable en la empresa de ejercer las funciones sobre el personal? Señálelo.	Señaló: SI I=100% -Jefe de Personal = I (100%) -Director = -.- -Subdirector = -.- No -
2.- ¿Quién es el responsable para la preselección del personal de nuevo ingreso? Señálelo.	

V A R I A B L E : SUBDIRECTOR GENERAL (I)											
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S :										
	Señaló:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Jefe de Personal</td> <td>= 1 (100%)</td> </tr> <tr> <td>- Director</td> <td>= --</td> </tr> <tr> <td>- Subdirector</td> <td>= --</td> </tr> </table>	SÍ	No	I=100%	-	- Jefe de Personal	= 1 (100%)	- Director	= --	- Subdirector	= --
SÍ	No										
I=100%	-										
- Jefe de Personal	= 1 (100%)										
- Director	= --										
- Subdirector	= --										
2.- ¿Quién es el responsable para la preselección del personal de nuevo ingreso? Señálelo.	Señaló:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Jefe de Personal</td> <td>= 1</td> </tr> <tr> <td>- Director General</td> <td>= --</td> </tr> <tr> <td>- Subdirector General</td> <td>= --</td> </tr> </table>	SÍ	No	I=100%	-	- Jefe de Personal	= 1	- Director General	= --	- Subdirector General	= --
SÍ	No										
I=100%	-										
- Jefe de Personal	= 1										
- Director General	= --										
- Subdirector General	= --										
3.- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa? Defínalos	Definió:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	SÍ	No	I=100%	-						
SÍ	No										
I=100%	-										
4.- ¿Son éstos suficientes para llevar a cabo los objetivos y compromisos de la empresa?	Definió:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	SÍ	No	I=100%	-						
SÍ	No										
I=100%	-										
5.- ¿Existe alguna política en la empresa que defina el número de horas de trabajo a la semana?	Definió:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	SÍ	No	I=100%	-						
SÍ	No										
I=100%	-										
6.- ¿Se han efectuado dentro de la empresa encuestas para determinar las necesidades de motivación del personal?	Definió:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	SÍ	No	I=100%	-						
SÍ	No										
I=100%	-										
7.- ¿Qué resultados se han obtenido de dichas encuestas?	Definió:										
	<table border="0"> <tr> <td>Buena</td> <td>Regular</td> <td>Malos</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>--</td> <td>--</td> </tr> </table>	Buena	Regular	Malos	I=100%	--	--				
Buena	Regular	Malos									
I=100%	--	--									
8.- ¿Efectúa usted juntas periódicas con el personal asignado al manejo de las diferentes áreas de la empresa?	Definió:										
	<table border="0"> <tr> <td>SÍ</td> <td>No.</td> </tr> <tr> <td>I=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	SÍ	No.	I=100%	-						
SÍ	No.										
I=100%	-										

V A R I A B L E : SUBDIRECTOR GENERAL (1).											
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S										
9.- ¿Con qué frecuencia? Menciónelo.	<p>Mencionó:</p> <table border="0"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=100%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Semanalmente</td> <td>= -.-</td> </tr> <tr> <td>- Mensualmente</td> <td>= -.-</td> </tr> <tr> <td>- Cada vez que se requiera</td> <td>= 1=100%</td> </tr> </table>	Sí	No	1=100%	-	- Semanalmente	= -.-	- Mensualmente	= -.-	- Cada vez que se requiera	= 1=100%
Sí	No										
1=100%	-										
- Semanalmente	= -.-										
- Mensualmente	= -.-										
- Cada vez que se requiera	= 1=100%										
10.- ¿Qué tipo de comunicación existe entre el personal administrativo y el personal obrero? Descríbalo.	<p>Describió:</p> <table border="0"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=100%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Abierta</td> <td>= -.-</td> </tr> <tr> <td>- Poca y con limitaciones.</td> <td>= 1=100%</td> </tr> <tr> <td>- Ninguna.</td> <td>= -.-</td> </tr> </table>	Sí	No	1=100%	-	- Abierta	= -.-	- Poca y con limitaciones.	= 1=100%	- Ninguna.	= -.-
Sí	No										
1=100%	-										
- Abierta	= -.-										
- Poca y con limitaciones.	= 1=100%										
- Ninguna.	= -.-										
11.- ¿Qué tipo de comunicación existe entre el personal de confianza y el personal de planta? Descríbalas.	<p>Describió:</p> <table border="0"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=100%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Abierta</td> <td>= -.-</td> </tr> <tr> <td>- Poca y con limitaciones</td> <td>= 1=100%</td> </tr> <tr> <td>- Ninguna</td> <td>= -.-</td> </tr> </table>	Sí	No	1=100%	-	- Abierta	= -.-	- Poca y con limitaciones	= 1=100%	- Ninguna	= -.-
Sí	No										
1=100%	-										
- Abierta	= -.-										
- Poca y con limitaciones	= 1=100%										
- Ninguna	= -.-										
12.- ¿La comunicación en la empresa es rígida, formal, flexible o informal? Especifique.	<p>Especificó:</p> <table border="0"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	Sí	No	1=100%	-						
Sí	No										
1=100%	-										
13.- ¿Se aprecia en las labores rutinarias las jerarquías establecidas?	<table border="0"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	Sí	No	1=100%	-						
Sí	No										
1=100%	-										
14.- ¿De qué manera? Defínalo.	<p>Definió:</p> <table border="0"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>1=100%</td> <td>-</td> </tr> </table>	Sí	No	1=100%	-						
Sí	No										
1=100%	-										

V A R I A B L E :      S U B D I R E C T O R   G E N E R A L   ( I )			
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S	
b) <u>Recursos Humanos:</u>			
1.-	¿Los salarios promedio de los trabajadores son mayores o menores en relación con los tres principales competidores?	Mayor --	Menos --
			Igual 1=100%
2.-	¿Se considera que el personal técnico y administrativo está percibiendo sueldos mayores o menores en relación con la competencia?	1=100%	--
3.-	¿La retribución del personal no técnico es mayor o menor en relación con la competencia?	--	1=100%
4.-	¿Existe algún plan para la evaluación de puestos que sirva como base para la determinación de los salarios y sueldos antes mencionados?	SI 1=100%	No -
5.-	¿Se lleva a cabo la evaluación de méritos para decidir sobre los aumentos y promociones del personal?	1=100%	-
6.-	¿Proporciona la empresa al trabajador seguridad económica y desarrollo personal?	1=100%	-
7.-	¿Se ha determinado cuál es la rotación del personal de la empresa?	1=100%	-
8.-	¿Se ha originado en la empresa algún conflicto durante los últimos seis meses?	1=100%	-
9.-	¿Las relaciones entre los supervisores y sus jefes inmediatos se consideran que se desarrollan en buenas condiciones?	1=100%	-
10.-	¿Durante los últimos seis meses ha surgido algún conflicto entre el sindicato y la empresa?	1=100%	-
<u>Note:</u> No se expresó ningún comentario adicional.			

SINTESIS Y COMENTARIOS.

**N O T A :** En todos los casos y durante el desarrollo de ésta síntesis se omitirán los porcentajes, ya que la entrevista fue dirigida a una sola persona, considerandose improcedente su señalización continua.

**ORGANIZACION:**

- 1.- La estructura orgánica de la empresa en general, así como de cada área específica son del conocimiento del Sr. Subdirector, señalando al efecto que la entidad se ha revisado estructuralmente en período reciente con motivo de su reestructuración.

**OBJETIVOS:**

- 2.- Los objetivos de la empresa y de sus diferentes áreas son de su conocimiento, señalando intervenir en todos los casos para su fijación a corto y largo plazo.
- 3.- Las principales políticas que fundamentan los objetivos de la empresa son:
  - Política de Lanzamiento de Nuevos Productos.
  - Política de Internacionalización de Mercados.
  - Política de Crecimiento con la Industria Horizontal.
  - Política de Adquisición de Recursos a Largo Plazo y su inversión inmediata.
  - Política de Promoción Interna al personal.

-Política de Capacitación y Adiestramiento.

-Política de Evaluación de Puestos.

-Política de Evaluación de Meritos.

- 4.- Las políticas no se encuentran planteadas de manera formal, por lo que las que se aplican con mayor frecuencia en la empresa son las referentes al Reglamento Interior de Trabajo.

**PROCEDIMIENTOS:**

**PROGRAMAS:**

- 5.- Al respecto se señaló que sí se elaboran programas de trabajo en la empresa, así como su instrumentación entre las demás jerarquías para su aplicación.

Los períodos de su elaboración son variables, dependiendo de su importancia y necesidad de uso, involucrando aproximadamente al 60% del personal total de la empresa para su cumplimiento, incluyendo al 40% restante en los mismos programas pero con responsabilidades indirectas.

- 6.- Los pronósticos de ventas no se aplican metódicamente en la realización de actividades mercantiles.

**ACTIVIDADES:**

- 7.- Las actividades que realizan cada una de las áreas y particularmente las que se desarrollan en la Subdirección General fueron descritas, afirmando que la ejecución de sus funciones se fundamenta en la planeación, organización y control de la empresa hacia el objetivo deseado.

- 12.- La supervisión del cumplimiento de responsabilidades del personal de la empresa es directa y total cuando se trata de personal de nuevo ingreso. Es indirecta y por muestra cuando el personal es muy confiable, concluyéndose indirecto y parcial en la mayoría de los casos. Los controles cuantitativos son supervisados por el área de Finanzas y Administración, así como por el área de Control de la Producción, quien controla los desperdicios.
- 13.- Los métodos presupuestales para la toma de decisiones se aplican en poca escala.
- 14.- El sistema de control interno que se aplica en la empresa consiste en la vigilancia de lo establecido en el Reglamento Interior de Trabajo, es decir, se lleva a cabo el Control de Asistencias y Retardos, Reportes de Cursos, Reportes de Jefes sobre el desempeño de los trabajadores y avances de trabajos, etc.
- 15.- La frecuencia con que se evalúa la eficiencia del personal de la empresa es mínima, casi siempre de manera aislada y por excepción de sus miembros, pudiendo ser una vez al año, cada seis meses o cada tres, dependiendo de la situación del empleado y si éste se encuentra en período de observación para promociones posteriores o por haberse detectado en él anomalías.
- 16.- No se instrumentaran aún métodos sistemáticos para analizar la productividad de la empresa. Los estudios realizados son elementales y se han elaborado con asesoría técnica.
- 17.- Los organismos de control dispuestos en las diferentes áreas se establecen a través de los Supervisores y Jefes de Grupo, no así en el caso de Empleados de Confianza a nivel Jefes, ya que se pretende destee-

errar vicios y propugnar por la autoresponsabilidad.

Estos controles se instrumentan a través del adiestramiento sobre los siguientes conceptos:

- Habilitación de conocimientos generales sobre su área.
- Teoría del Control.
- Manejo de Personal y Rutinas de Trabajo.
- Revisión periódica de su desempeño.

- 18.- Las anomalías presentadas durante la operación de la empresa y desarrollo de actividades son señaladas de inmediato si son de suma importancia, disminuyendo su premura cuando se trata de faltas menos graves o que pueden ser resueltas por los propios responsables de áreas. O sea, dependiendo de sus repercusiones para la empresa su presentación a la Dirección será inmediata o retrasada.

**INDUCCION:**

- 19.- El Jefe del Departamento de Personal es quien se encarga de coordinar lo relativo a los nuevos ingresos. Sin embargo, la preselección del personal se ha efectuado con la intervención directa de la Jefatura solicitante.
- 20.- El número de elementos que laboran en la entidad fueron definidos por el Subdirector General, afirmando éste que son suficientes para alcanzar los objetivos a corto plazo y cumplir con los compromisos contraídos.
- 21.- Informalmente se han efectuado en la empresa encuestas para determinar las necesidades de motivación del personal, siendo la última un estudio que analiza las principales causas de renuncia de empleados duran-

te los últimos seis meses. Se mencionó sin embargo que éste estudio no ha sido difundido por considerarse de injerencia exclusiva para la Dirección.

- 22.- La comunicación que existe entre el personal administrativo y el personal obrero es buena en término medio, pudiendo clasificarse como rígida.

La comunicación entre el personal de confianza y el personal de planta es en general cordial, exceptuando aquellos casos de gentes conflictivas (10%) que tienen problemas con todos.

RECURSOS HUMANOS:

- 23.- Los salarios y sueldos promedio de los trabajadores, personal administrativo y técnico y personal de confianza es en relación con la competencia como sigue:

Nivel de Ejecución = No comparable por los volúmenes de personal eventual sin embargo se puede conderar igual o más alto.  
(Es Incierto)

Nivel de Jefatura de Depto. y Gerencial. = Son mayores que la competencia.

Nivel Administrativo. = Son iguales, aproximadamente.

- 24.- La evaluación de puestos es aplicada en forma incipiente para las promociones. Sin embargo, actualmente se cuenta con servicios de asesoría

para implementar la movilización del personal y la educación de éstos a la vacante existente.

25.- La evaluación de méritos se practica en la entidad aún rudimentaria--  
mente pero tras considerar su importancia se proyecta instrumentarla a  
nivel política para las promociones y ascensos.

V A R I A B L E : GERENTES GENERALES (2)							
P R E G U N T A S	O P C I O N E S						
<p>II.- <u>ORGANIZACION.</u></p> <p>a) <u>Funciones:</u></p>							
<p>1.- ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si 1=50%</td> <td style="width: 33%;">No 1=50%</td> <td style="width: 33%;">Noción --</td> </tr> </table>	Si 1=50%	No 1=50%	Noción --			
Si 1=50%	No 1=50%	Noción --					
<p>2.- ¿Conoce la estructura orgánica de la Gerencia a su cargo?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si 1=50%</td> <td style="width: 33%;">No 1=50%</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>	Si 1=50%	No 1=50%				
Si 1=50%	No 1=50%						
<p>3.- ¿Conoce las funciones que son desempeñadas en cada Departamento, Oficina o Sección de su área?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si 2=100%</td> <td style="width: 33%;">No --</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>	Si 2=100%	No --				
Si 2=100%	No --						
<p>4.- ¿Cuáles son sus funciones específicas? Describalas.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Describió:</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">Si 2=100%</td> <td style="width: 33%;">No --</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>		Describió:		Si 2=100%	No --	
	Describió:						
Si 2=100%	No --						
<p>5.- ¿Está de acuerdo en la forma en que las realiza?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si 2=100%</td> <td style="width: 33%;">No --</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>	Si 2=100%	No --				
Si 2=100%	No --						
<p>6.- ¿Le fueron indicadas con anterioridad?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si --</td> <td style="width: 33%;">No 2=100%</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>	Si --	No 2=100%				
Si --	No 2=100%						
<p>7.- ¿Le proporcionaron algún tipo de documentación a fin de que conociera sus funciones?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si 1=50%</td> <td style="width: 33%;">No 1=50%</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>	Si 1=50%	No 1=50%				
Si 1=50%	No 1=50%						
<p>8.- ¿Está de acuerdo con las funciones a usted encomendadas?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si 2=100%</td> <td style="width: 33%;">No --</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>	Si 2=100%	No --				
Si 2=100%	No --						

V A R I A B L E:		GERENTES GENERALES (2)	
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S	
b) <u>Objetivos:</u>			
1.- ¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa?	Si 2=100%	No --	
2.- ¿Considera necesario que se le indiquen?	Si 2=100%	No --	
3.- ¿Interviene usted en la fijación de objetivos de la empresa a corto plazo?	Si 2=100%	No --	
c) <u>Políticas:</u>			
1.- ¿Conoce usted las políticas de la empresa?	Si 2=100%	No --	
2.- ¿Cuáles de ellas aplica usted en su área de trabajo? Describalas	Si 1=50%	Describió: No 1=50%	
3.- ¿Ha habido cambios de políticas en su área durante los últimos seis meses?	Si --	No 2=100%	
4.- ¿Existe un reglamento interior de trabajo de la empresa que se haya elaborado en base a los principales problemas del personal?	Si 2=100%	No --	

5.- ¿Cuándo sufrieron las últimas modificaciones las políticas de los Departamentos de nueva creación? Señálelo.

Señaló:  
 Si No  
 -- 2=100%  
 - Lo desconocen = 2-100%  
 - Recientemente = --  
 - Hasta hace más de seis meses = --

6.- ¿Conoce todo su personal el Reglamento Interior de Trabajo?

Si No  
 2=100%  
 - La mayoría = 2=100%

III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

a) Programas:

1.- ¿Elabora usted programas de trabajo?

Si No  
 2=100% --

2.- ¿Con qué frecuencia? Describalo.

Describió:  
 Si No  
 2=100% --  
 - Según se requiera = 1=50%  
 - Diariamente = 1=50%  
 - Semanalmente = --

3.- ¿Incluye a todos sus subordinados?

Si No  
 2=100% --

V A R I A B L E:		GERENTES GENERALES	
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S	
4.-	¿Los trabajos desempeñados por el personal a su cargo son revisados en forma conjunta con ellos?	Si 2=100%	No --
5.-	¿Cuáles son sus propósitos, planes, metas, en -- términos de un programa a corto y largo plazo? Describalo.	Si 2=100%	Describió: No --
6.-	¿Las decisiones sobre proyectos de ventas, desarrollo de mercados, requerimientos de nuevas -- instalaciones son tomadas en forma conjunta de usted con la Dirección?	Si 1=50%	No 1=50%
7.-	¿Elabora usted pronósticos de actividades?	Si --	No 2=100%
8.-	¿Aplica métodos presupuestales para fundamentar sus operaciones?	Si --	No 2=100%
9.-	¿Utiliza gráficas e informes estadísticos para realizar sus actividades?	Si --	No 2=100%
b) <u>Actividades:</u>			
1.-	¿Qué actividades se realizan en los Departamentos a su cargo? Describalo.	Si 2=100%	Describió: No --

V A R I A B L E:		GERENTES GENERALES (2)	
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S	
2.-	¿Qué áreas comprenden? Describalas.	Si 2=100%	Describió: No --
3.-	¿Cómo ejecuta usted sus funciones? Describalo.	Si 1=50%	Describió: No 1=50%
4.-	¿Qué tipo de controles implementa usted entre sus subordinados, a fin de lograr los resultados esperados? Describalos.	Si 2=100%	Describió: No --
5.-	¿Qué repercusiones tiene para la organización - las actividades y funciones a usted asignadas? Describalas.	Si 2=100%	Describió: No --
6.-	¿Se han presentado casos en que dos o más personas se encuentren haciendo lo mismo? (En el mismo Departamento o Area)	Si --	Describió: No 2=100%
7.-	¿Qué grado de precisión requieren las operaciones realizadas en su área? (Incluyendo las de usted) Describala.	Si 2=100%	Describió: No -- - Alta = 1 =50% - Ninguna = 1 =50% - Baja = - - Mediana = -

V A R I A B L E: GERENTES GENERALES (2)															
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S														
<p>8.- ¿Cuenta con algún documento o Manual que señale los procedimientos a realizar, señale a los responsables de su ejecución y defina finalidad?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td>2=100%</td> </tr> </table>	Si	No	--	2=100%										
Si	No														
--	2=100%														
<p>9.- ¿Utiliza instructivos de prácticas estándar?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td>2=100%</td> </tr> </table>	Si	No	--	2=100%										
Si	No														
--	2=100%														
<p>c) <u>Controles:</u></p>															
<p>1.- ¿Están repartidas las cargas de trabajo en forma equitativa?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>2=100%</td> <td>--</td> </tr> </table>	Si	No	2=100%	--										
Si	No														
2=100%	--														
<p>2.- ¿Fundamenta las órdenes de trabajo con algún tipo de instructivo especial?</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>1=50%</td> <td>1=50%</td> </tr> </table>	Si	No	1=50%	1=50%										
Si	No														
1=50%	1=50%														
<p>3.- ¿Qué sistemas de control interno aplica usted a sus subalternos? Descríbalos.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Definió:</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>2=100%</td> <td>--</td> </tr> </table>	Definió:		Si	No	2=100%	--								
Definió:															
Si	No														
2=100%	--														
<p>4.- ¿De qué manera se controlan las actividades y desempeños del personal a su cargo? Defínalo.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Definió:</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>2=100%</td> <td>--</td> </tr> </table>	Definió:		Si	No	2=100%	--								
Definió:															
Si	No														
2=100%	--														
<p>5.- ¿Con qué frecuencia se evalúa la eficiencia en las operaciones realizadas? Defínala.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Definió:</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> <tr> <td>2=100%</td> <td>--</td> </tr> <tr> <td colspan="2">- Diariamente = 1(50%)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">- Semanalmente = --</td> </tr> <tr> <td colspan="2">- Mensualmente = --</td> </tr> <tr> <td colspan="2">- Cada vez que se requiere. = 1(50%)</td> </tr> </table>	Definió:		Si	No	2=100%	--	- Diariamente = 1(50%)		- Semanalmente = --		- Mensualmente = --		- Cada vez que se requiere. = 1(50%)	
Definió:															
Si	No														
2=100%	--														
- Diariamente = 1(50%)															
- Semanalmente = --															
- Mensualmente = --															
- Cada vez que se requiere. = 1(50%)															

V A R I A B L E:		GERENTES GENERALES (2)
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S	
6.- ¿Bajo qué criterios se llevan a cabo los análisis de productividad de la empresa? Mencionalo.	Si -- Ninguno	Mencionó: No 2=100% = 2 = 100%
7.- ¿Con qué frecuencia se evalúa la productividad del personal? Mencionalo.	Si 1=50%	Mencionó: No 1=50% - Esporádico = 1 (50%) - Eventualmen = 1 (50%) te.
8.- ¿Cuenta con organismos de control dentro de su área?	Si 2=100%	No --
9.- ¿Son adiestrados previamente a la ocupación de su puesto?	Si 2=100%	No --
10.- ¿Con qué frecuencia reportan a la superioridad las anomalías detectadas? Describalo.	Si 2=100%	Describió: No -- - Según se presente =2=100% - Variable = -- - Periódicamente = --
11.- ¿Cuenta con apoyo, con autoridad?	Si 2=100%	No --

V A R I A B L E:		GERENTES GENERALES (2)
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S
<p><b>IV.- <u>ASPECTOS DE PERSONAL.</u></b></p> <p><b>a) <u>Inducción:</u></b></p>		
<p>1.- ¿Con cuántos empleados cuenta el área a su cargo? Mencionalo.</p>	<p>Si 2=100%</p>	<p>Mencionó: No --</p>
<p>2.- ¿Son suficientes?</p>	<p>Si 1=50%</p>	<p>No 1=50%</p>
<p>3.- ¿Se han efectuado dentro de la empresa encuestas para determinar las necesidades de motivación del personal?</p>	<p>Si --</p>	<p>No 2=100%</p>
<p>4.- ¿Qué resultados se han obtenido de los resultados de éstas encuestas? Mencionalo.</p>	<p>Si -- - Alguno - Ninguno</p>	<p>Mencionó: No 2=100% = -- = 2=100%</p>
<p>5.- ¿Qué tipo de motivación recibe actualmente el personal a su cargo? Mencionalo.</p>	<p>Si 2=100%</p>	<p>Mencionó: No -- - Reconocimiento a su trabajo = 1 (50%) - Posibilidad de ascenso = 1 (50%) - Consideraciones especiales = -- - Estímulos económicos = --</p>

V A R I A B L E: GERENTES GENERALES: (2)	
P R E G U N T A S :	O P C I O N E S
<p>6.- ¿Se realizan reuniones o juntas de trabajo en su área?</p>	<p>Si                      No 2=100%                --</p>
<p>7.- ¿Con qué frecuencia se efectúan? Mencionelo.</p>	<p style="text-align: right;">Mencionó:</p> <p>Si                      No 2=100%                --</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez que se requiera = 1</li> <li>- Diariamente = 1</li> <li>- Semanlamente = -</li> <li>- Quincenalmente = -</li> </ul>
<p>8.- ¿Qué tipo de comunicación existe entre el personal administrativo y el personal obrero? Mencionelo.</p>	<p style="text-align: right;">Mencionó:</p> <p>Si                      No 2=100%                --</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abierta y espontánea. = --</li> <li>- Cerrada. = 1</li> <li>- Abierta con limitaciones. = 1</li> <li>- Ninguna. = -</li> </ul>
<p>9.- ¿La comunicación en su área es rígida, formal flexible o informal? Mencionelo.</p>	<p style="text-align: right;">Mencionó:</p> <p>Si                      No 2=100%                --</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible = 1</li> <li>- Informal = 1</li> </ul>



V A R I A B L E;		GERENTES GENERALES: (2)		
P R E G U N T A S :		O P C I O N E S		
4.-	¿Existe algún plan para la evaluación de puestos que sirva como base para la determinación de los salarios y sueldos antes mencionados?	Si --	No --	Lo desconocen 2=100%
5.-	¿Se lleva a cabo la evaluación de méritos para decidir sobre los aumentos y promociones del personal?	Si 2=100%	No --	
6.-	¿Proporciona la empresa al trabajador seguridad económica y desarrollo personal?	Si 1=100%	No 1=100%	
7.-	¿Se ha determinado cuál es la rotación del personal de la empresa?	Si 1=50%	No 1=50%	
8.-	¿Cómo es la disponibilidad hacia el trabajo del personal a su cargo?	Buena 2=100%	Regular --	Mala --
9.-	¿Qué días se genera el mayor ausentismo? Mencionalo.	Si 2=100%	Mencionó: No --	Viernes=2=100%
10.-	¿Se han originado en el área a su cargo conflictos durante los últimos seis meses?	Si --	No 2=100%	
11.-	¿Se considera que la Dirección escucna periódicamente las quejas de los trabajadores?	Si 2=100%	No --	
12.-	¿Las relaciones entre los supervisores y sus jefes inmediatos se desarrollan en buena armonía?	Si 2=100%	No --	

H O J A   A N E X A   P A R A   G E R E N T E S

C O M E N T A R I O S

- 1.- Los errores son equivalentes al desperdicio por lo que se debe vigilar el correcto funcionamiento del área encomendada.
- 2.- Se presentan graves limitaciones de mano de obra especializada, lo que aumenta los costos de producción por concepto de pago de horas extras.
- 3.- No hay buena concientización del personal (en su mayoría obreros), ya que muchos de ellos se transforman en obstáculos para el buen flujo de proceso de producción.
- 4.- Falta preparación escolar, creatividad e iniciativa en la mayor parte del personal.
- 5.- Se presentan requerimientos urgentes de adiestramiento al personal.
- 6.- Hay poca maquinaria, presentándose insuficiencia en su utilización.
- 7.- Se deben aumentar los cursos de capacitación y adiestramiento para incrementar la calidad del producto.
- 8.- Adquirir maquinaria que permita aumentar los volúmenes de producción y permitir descansar a los utilizados hasta ahora, con objeto de evitar su desgaste a corto plazo.
- 9.- Aumentar el control en el almacén de partes, ya que se encuentra con desordenes que dan lugar a la indisciplina.
- 10.- La impreparación del personal supuestamente "Calificado" ocasiona dificultades de aplicación de las órdenes, y por lo tanto de la obtención de recursos, por lo que se sugiere promover cursos de capacitación para todo el personal que requiera mayor integración a la empresa y desee actualizar sus recursos.

## HOJA ANEXA PARA GERENTES

### COMENTARIOS

- 1.- Los errores son equivalentes al desperdicio por lo que se debe vigilar el correcto funcionamiento - del área encomendada.
- 2.- Se presentan graves limitaciones de mano de obra especializada, lo que aumenta los costos de producción por concepto de pago de horas extras.
- 3.- No hay buena concientización del personal (en su mayoría obreros), ya que muchos de ellos se transforman en obstáculos para el buen flujo de proceso de producción.
- 4.- Falta preparación escolar, creatividad e iniciativa en la mayor parte del personal.
- 5.- Se presentan requerimientos urgentes de adiestramiento al personal.
- 6.- Hay poca maquinaria, presentándose insuficiencia en su utilización.
- 7.- Se deben aumentar los cursos de capacitación y adiestramiento para incrementar la calidad del producto.
- 8.- Adquirir maquinaria que permita aumentar los volúmenes de producción y permitir descansar a los utilizados hasta ahora, con objeto de evitar su desgaste a corto plazo.
- 9.- Aumentar el control en el almacén de partes, ya que se encuentra con desordenes que dan lugar a la indisciplina.
- 10.- La impreparación del personal supuestamente "Calificado" ocasiona dificultades de aplicación de las órdenes, y por lo tanto de la obtención de recursos, por lo que se sugiere promover cursos de capacitación para todo el personal que requiera mayor integración a la empresa y desee actualizar sus recursos.

## SINTESIS Y COMENTARIOS

### ORGANIZACION:

- 1.- La estructura orgánica de la empresa y de su área específica, es conocida solamente por el 50% de los Gerentes, situación que se considera ha sido originada por el reciente ingreso de uno de sus elementos a la planta.
- 2.- Las funciones específicas que desempeñan en la entidad fueron descritas al 100% por los Gerentes Generales, indicando al efecto que éstas no les fueron indicadas con anterioridad a la ocupación de su puesto.
- 3.- El 50% de los Gerentes manifestaron que no se les proporcionó ningún documento que facilitara el conocimiento de sus funciones.

### OBJETIVOS:

- 4.- Los objetivos de la empresa son conocidas por el 100% de éste personal, quienes consideran indispensable les sean informados a todos los elementos de la empresa para su mejor coordinación, manifestando asimismo su participación (de los Gerentes) en la fijación de dichos objetivos.

### POLITICAS:

- 5.- Las políticas de la empresa son conocidas por el total de los Gerentes, señalando solamente el 50% de ellos -- aquellas que son aplicadas con mayor frecuencia en su área de trabajo (referidas al cumplimiento del Reglamento Interior del Trabajo).

Ambos Gerentes (el 100% de ellos) desconocen cuándo fueron modificadas dichas políticas por última vez, y suponen que el Reglamento antes mencionado es conocido por la mayoría del personal de la empresa.

**PROGRAMAS :**

- 6.- La elaboración de los Programas de Trabajo se efectúa ca da vez que se requiere, de acuerdo a lo determinado por el 100% de los Gerentes, los cuales incluyen a todos sus subordinados.

**PROCEDIMIENTOS :**

- 7.- La revisión de trabajo asignado al personal subordinado se realiza en su presencia.
- 8.- Las decisiones sobre ventas y aspectos de mercadeo y pro yectos de instalaciones son tomadas contando con su par ticipación siempre que éstas les afecten e involucren de alguna manera, según lo señalaron el 50% de los Gerentes encuestados.
- 9.- Ninguno de los Gerentes aplican pronósticos de ventas ni métodos presupuestales para fundamentar sus operaciones, como tampoco gráficas estadísticas, ya que éste tipo de actividades son funciones de la Dirección de la entidad.
- 10.- El 100% de los Gerentes describieron sus actividades, y el 50% de los mismos la forma en que ejecutan sus funcio nes, detectándose poca claridad y conocimiento de las mis mas, así como indefinición de su autoridad.

**CONTROLES :**

- 11.- La descripción de controles que son implementados para - el buen logro de los resultados fueron descritos por el 100% de los Gerentes, resumiéndose en: Supervisión direc ta sobre su área de control, entrevistas diarias con los supervisores y jefes de grupo para conocer las novedades del día, informes periódicos del supervisor sobre el de- sempeño de los obreros en su área, vigilancia sobre re- portes diarios de Control de Calidad sobre los lotes de producción, y por último reuniones periódicas con la Di- rección a fin de conocer la marcha (buena o mala) de su participación en las decisiones tomadas.

- 12.- Las repercusiones para la empresa sobre la realización de sus actividades fueron manifestadas por el 100% de los Gerentes, como fundamentales para la entidad, no por su participación, sino en lo referente al puesto que desempeñan.
- 13.- Con referencia a la división de las cargas de trabajo, el 100% de los Gerentes manifestaron que se encuentran repartidas equitativamente, lo que significa que no hay duplicidad de funciones. Sin embargo, los obreros manifestaron lo contrario al señalar que cuando sus operaciones se detienen por falta de materia prima se les rota a otras áreas de la planta, a fin de que cubran actividades y cumplan con su horario de trabajo.
- 14.- El 100% manifestaron que no existen documentos sobre los procedimientos a seguir ni asignación de responsables de su ejecución. Tampoco se utilizan instructivos de prácticas estándar.
- 15.- Respecto al factor productividad, y su evaluación en la empresa y en su personal, las contestaciones obtenidas presentan incongruencias, ya que primero mencionaron los Gerentes que bajo ningún criterio se evalúa la productividad de la empresa. Sin embargo, la productividad del personal es calificada eventualmente, por lo que señalamos que la incoherencia radica en que la empresa está compuesta de elementos materiales, humanos y técnicos, ya que el personal forma una parte indispensable para la empresa, al evaluar la productividad de la misma se evaluará por ende y en forma parcial al personal que la ocupa.

#### INDUCCION.

- 16.- Los empleados de cada área gerencial fueron enumerados por el 100% de los Gerentes Generales, mencionando al efecto que éstos si son suficientes para el desempeño de sus labores.

17.- Las juntas de trabajo son realizadas constantemente y cada vez que son necesarias, de acuerdo a lo estipulado por el personal encuestado en ésta sección.

**RECURSOS HUMANOS:**

18.- La comunicación existente entre el personal administrativo y el personal obrero es abierta y espontánea.

19.- Respecto a los planes para la evaluación de puestos que sirven como base para la determinación de los salarios y sueldos, éstos son desconocidos para los Gerentes Generales. A su vez, si se toman en cuenta los méritos desempeñados en el trabajo para los aumentos y promociones del personal.

20.- La rotación del personal de la empresa fue determinada por el 50% de los Gerentes encuestados.

21.- La disponibilidad hacia el trabajo es buena. Los días que se genera mayor ausentismo son el lunes y el viernes. Por otra parte se considera que la Dirección escucha periódicamente las quejas de los empleados, y por último se menciona que las relaciones entre los jefes y los empleados y supervisores son buenas. Todo lo anterior fue afirmado por el 100% de los Gerentes Generales de la entidad.

### 3.4.6 CRITERIOS SOBRE LA GRAFICACION DE DATOS:

Resultante de la tabulación por grupos efectuada anteriormente y a fin de representar en forma esquemática aquella información que por ser común a todos los núcleos y por la importancia que representa para nuestro estudio, presentamos en seguida las gráficas que apoyarán los datos concluidos.

# CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

 OBREROS

 JEFES DE DEPTO.

 NO CONTESTO

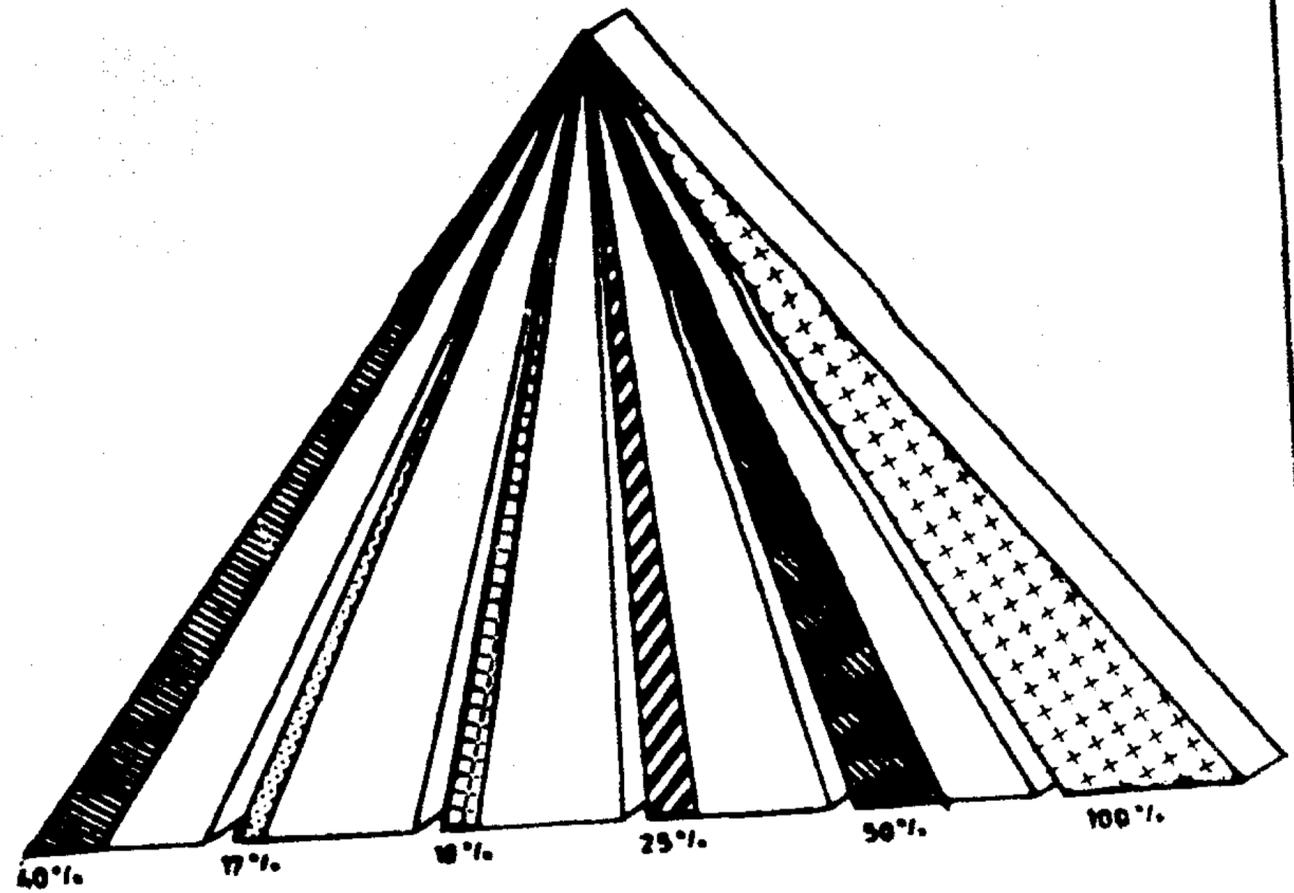
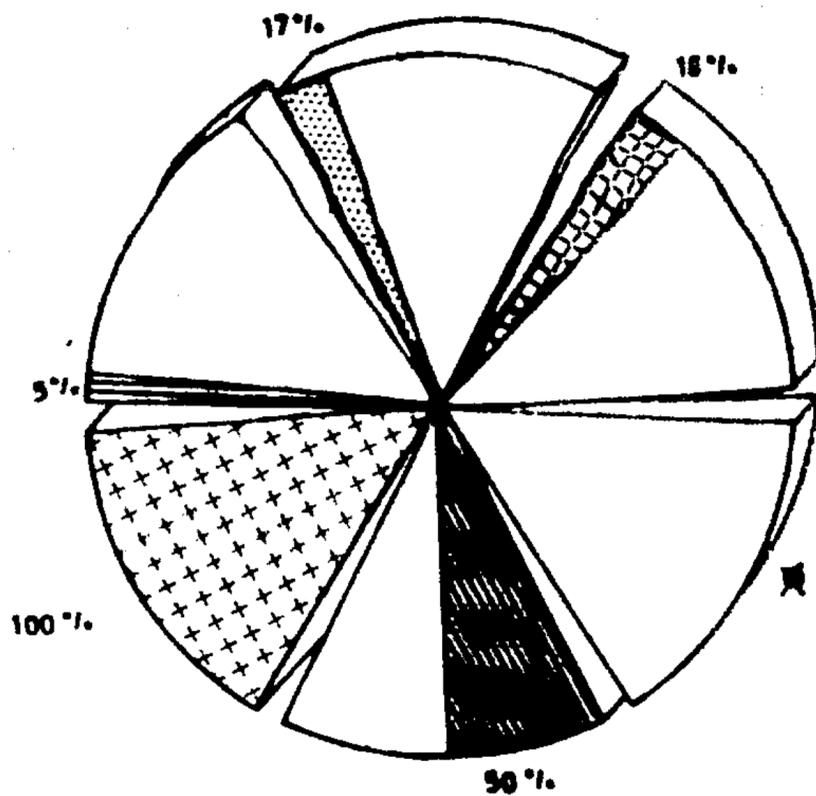
 SUPERVISORES

 GERENTES GRALES.

 EMPLEADOS ADMTMS.

 SUBDIRECTOR GRAL.

# CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPTO. O SECCION A LA QUE PERTENECE.



DESCRIPCION DE FUNCIONES PROPIAS

PERSONAL QUE ESTA DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE LE ASIGNARON Y LA FORMA EN QUE LAS REALIZA

 OBREROS

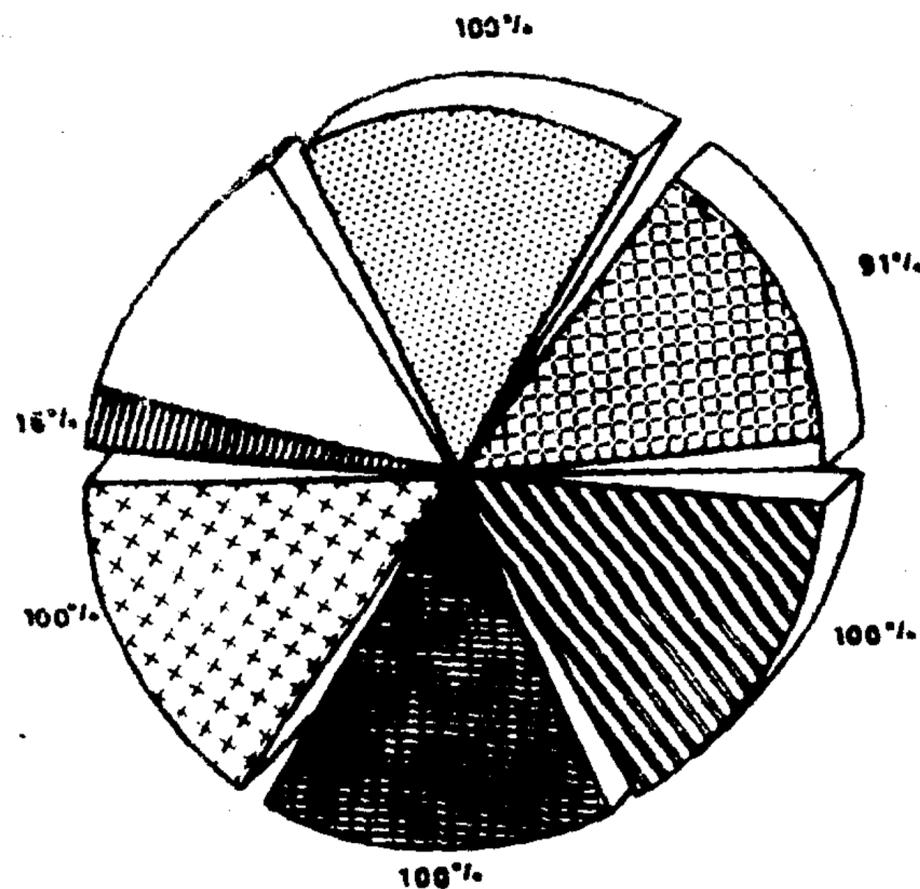
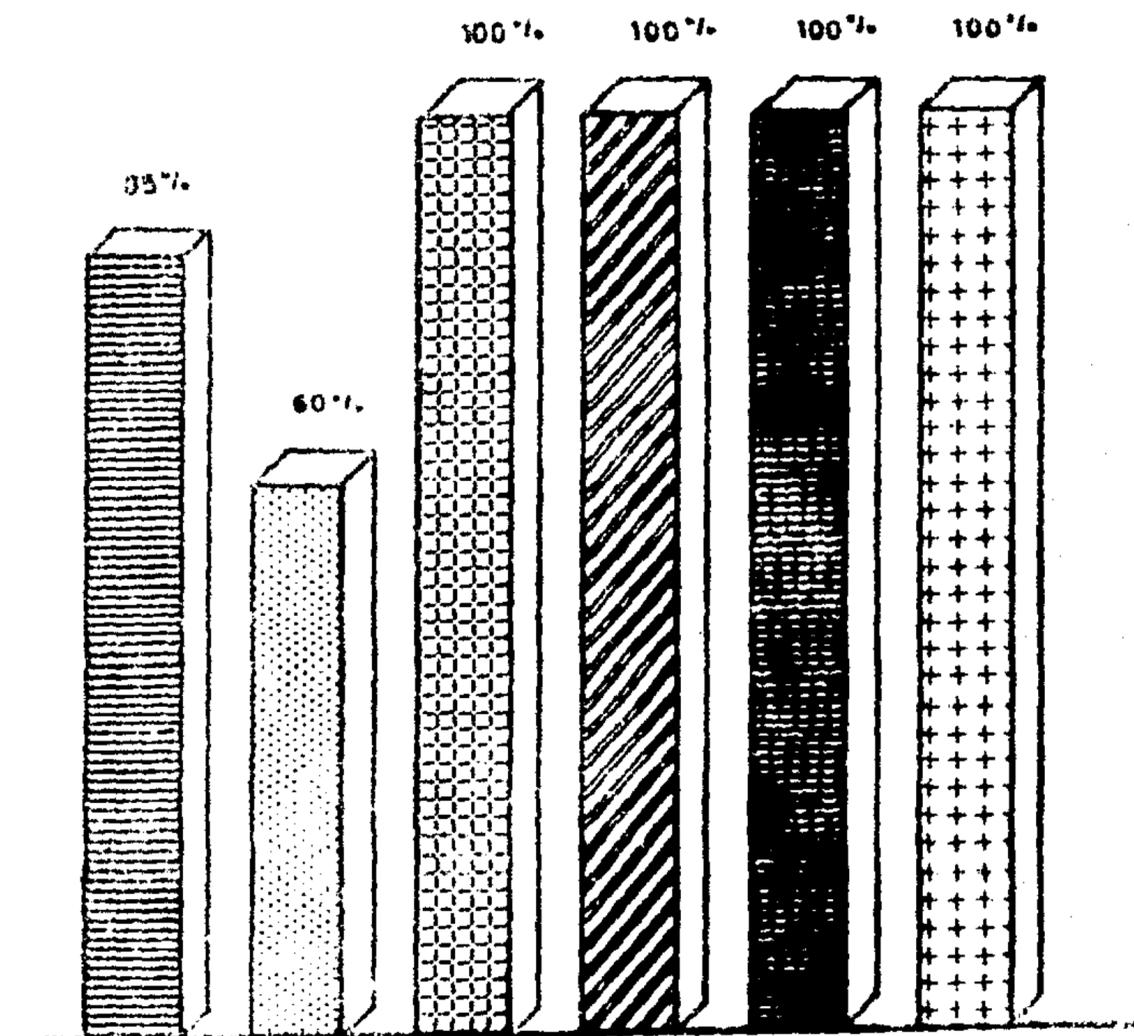
 SUPERVISORES

 EMPLEADOS ADMITIVOS.

 JEFES DE DEPTO.

 GERENTES GRALES.

 SUBDIRECTOR GRAL.

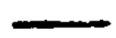


CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA



OBREROS



NO CONTESTO



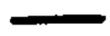
JEFES DE DEPTO.



NO CONTESTO



SUPERVISORES



NO CONTESTO



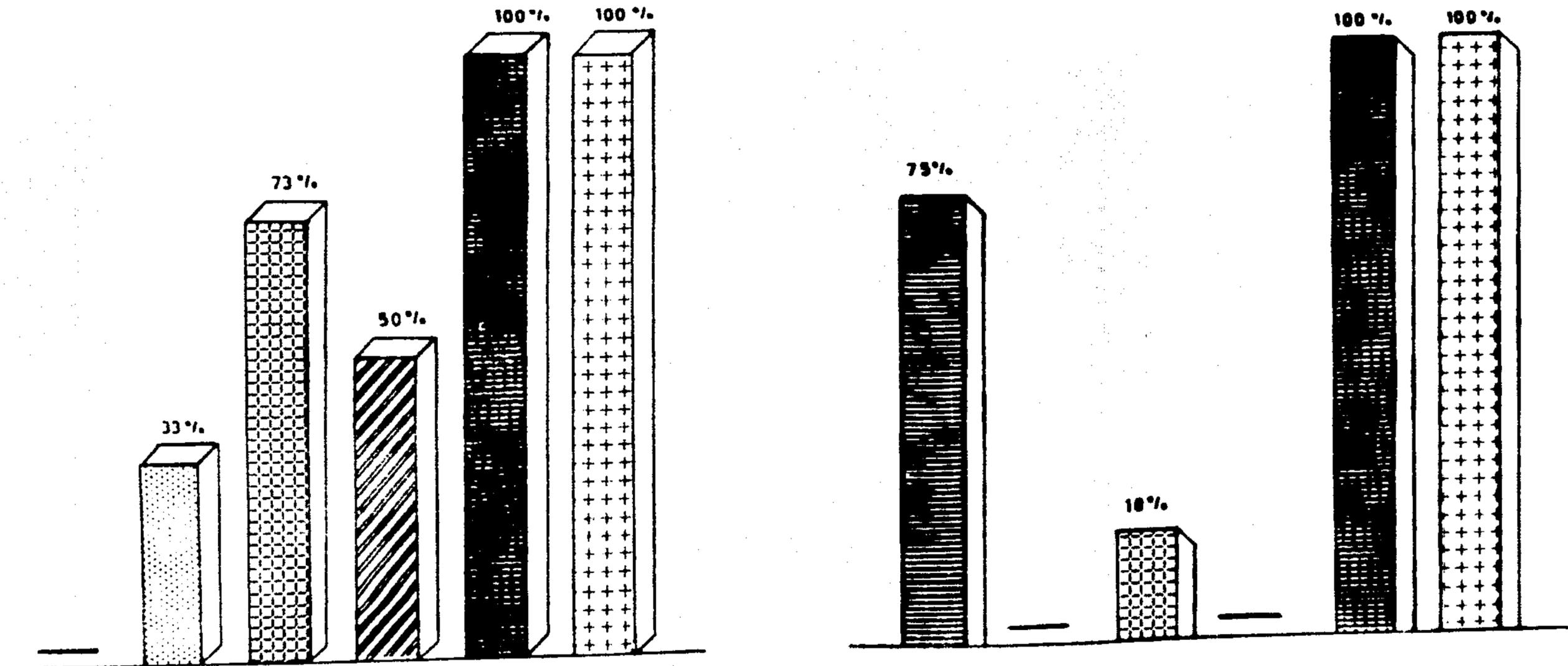
GERENTES GRALES.



EMPLEADOS ADMITIVOS.



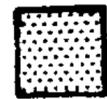
SUBDIRECTOR GRAL.



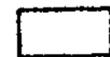
PERSONAL QUE REPORTO SI ELABORAN PROGRAMAS DE TRABAJO EN SU AREA.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN FORMA PERSONAL O DELEGADAS

 OBREROS

 SUPERVISORES

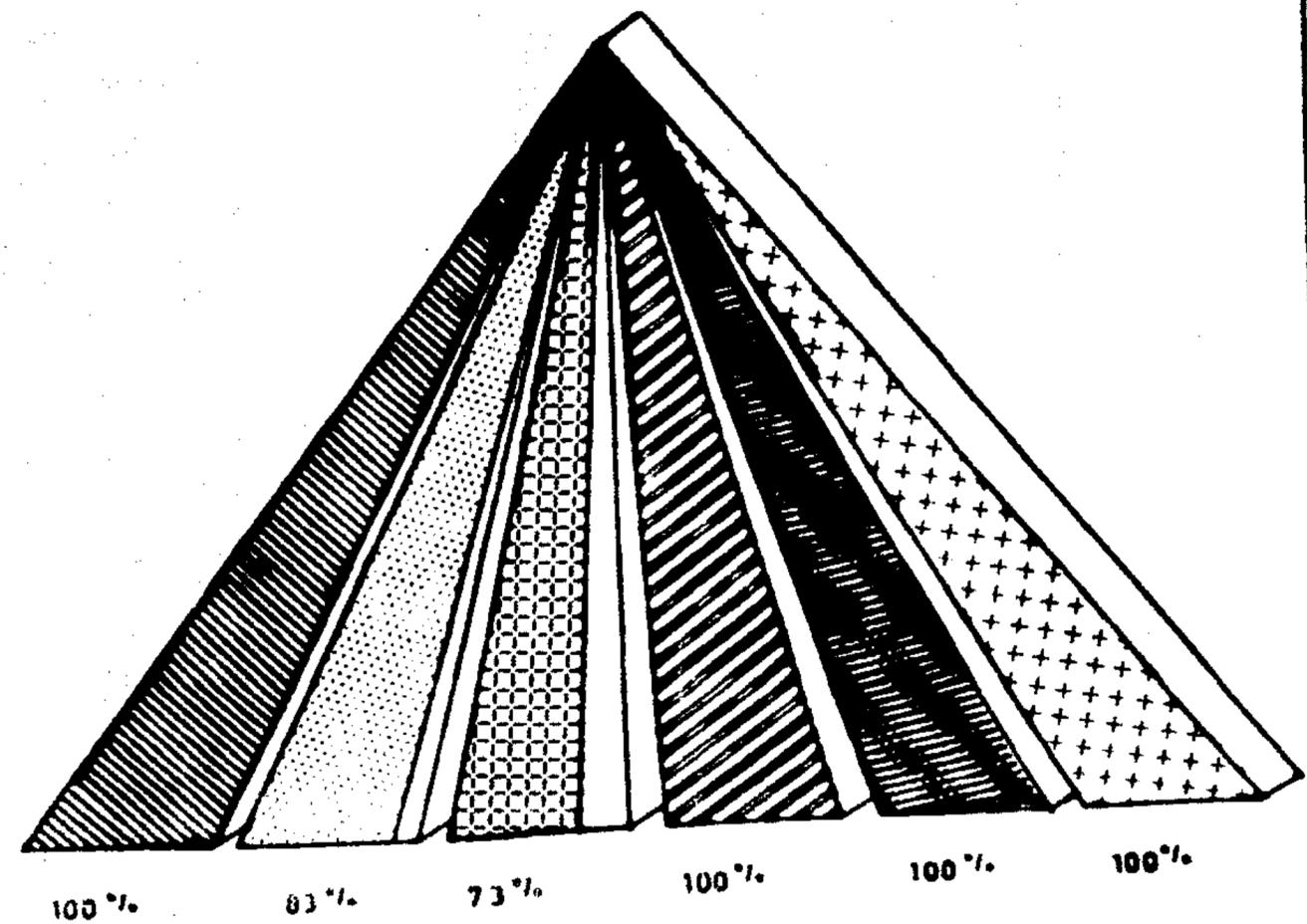
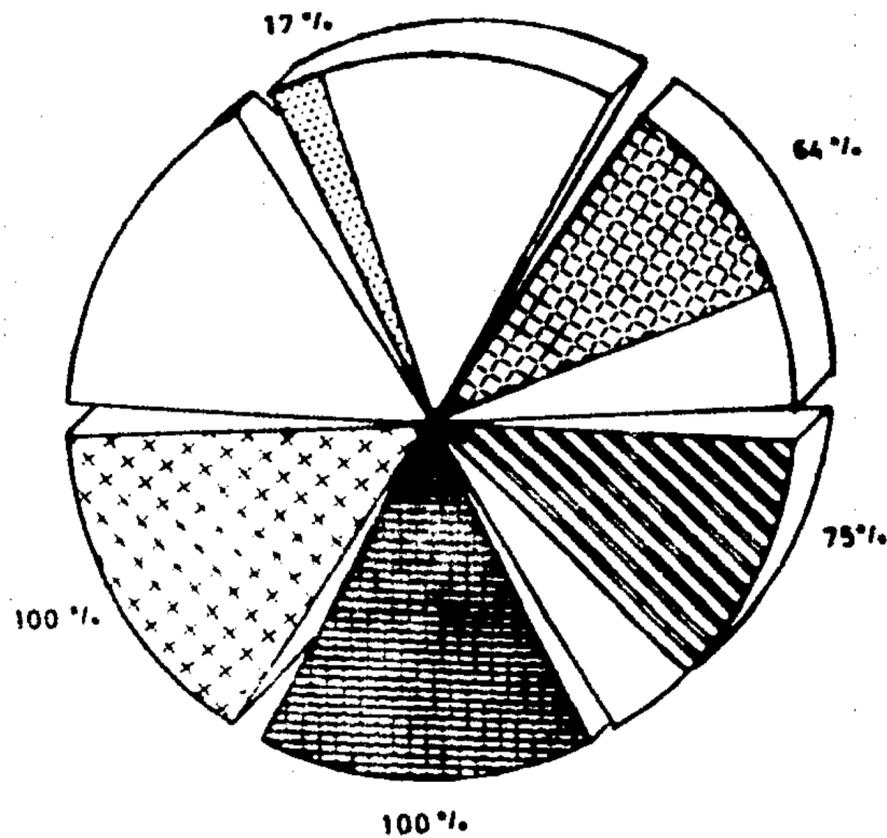
 EMPLEADOS ADMITIVOS.

 NO SE INCLUYO

 GERENTES GRALES.

 SUBDIRECTOR GRAL.

 JEFES DE DEPTO.



DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE CADA UNA DE SUS ACTIVIDADES

PERSONAL QUE AFIRMO QUE SI SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES POR ELLOS REALIZADAS O DELEGADAS



OBREROS



SUPERVISORES



EMPLEADOS ADMITIVOS.



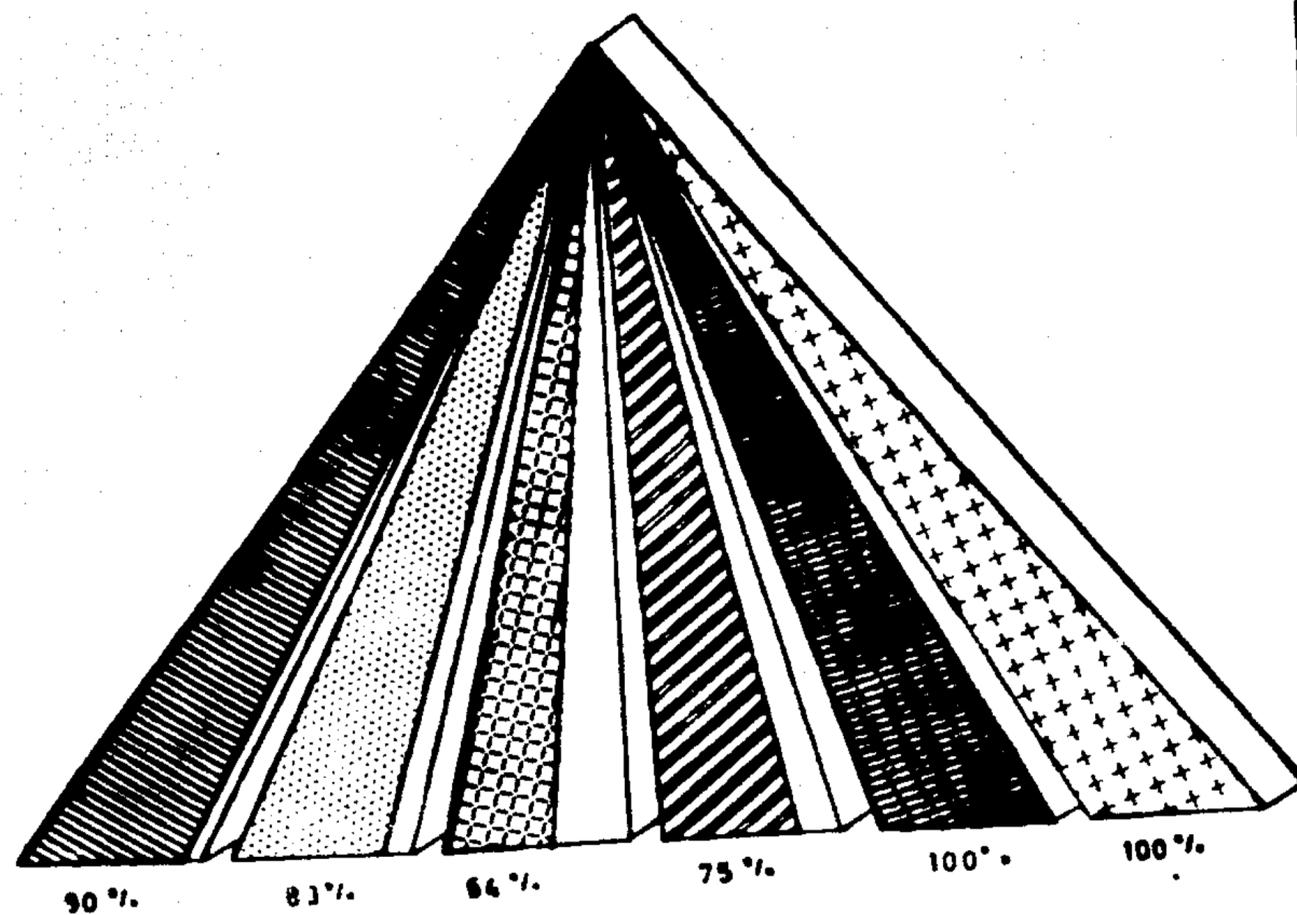
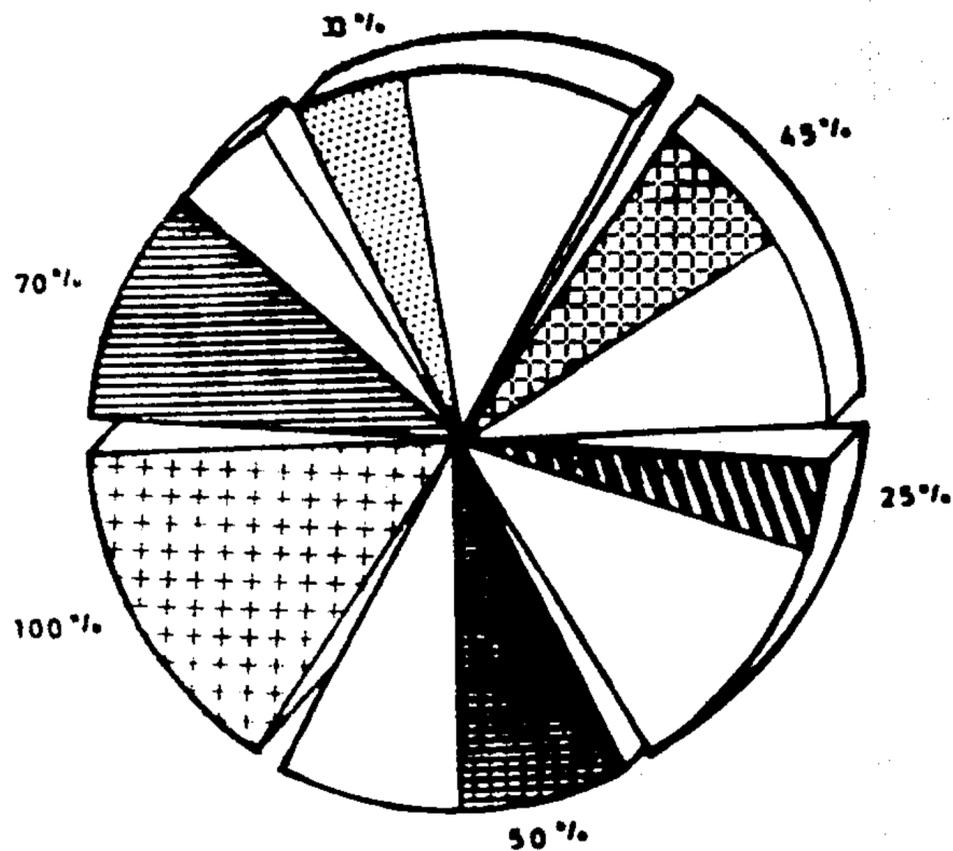
JEFES DE DEPTO.



GERENTES GRALES.



SUBDIRECTOR GRAL.

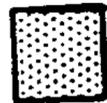


PERSONAL QUE RINDE INFORMES DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS

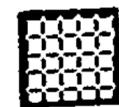
PERSONAL QUE CUENTA CON ORGANISMOS DE CONTROL



OBREROS



SUPERVISORES



EMPLEADOS ADMITIVOS.



JEFES DE DEPTO.



GERENTES GRALES.



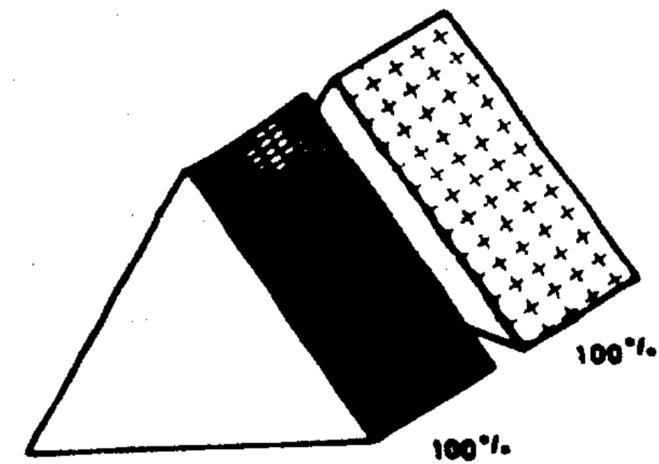
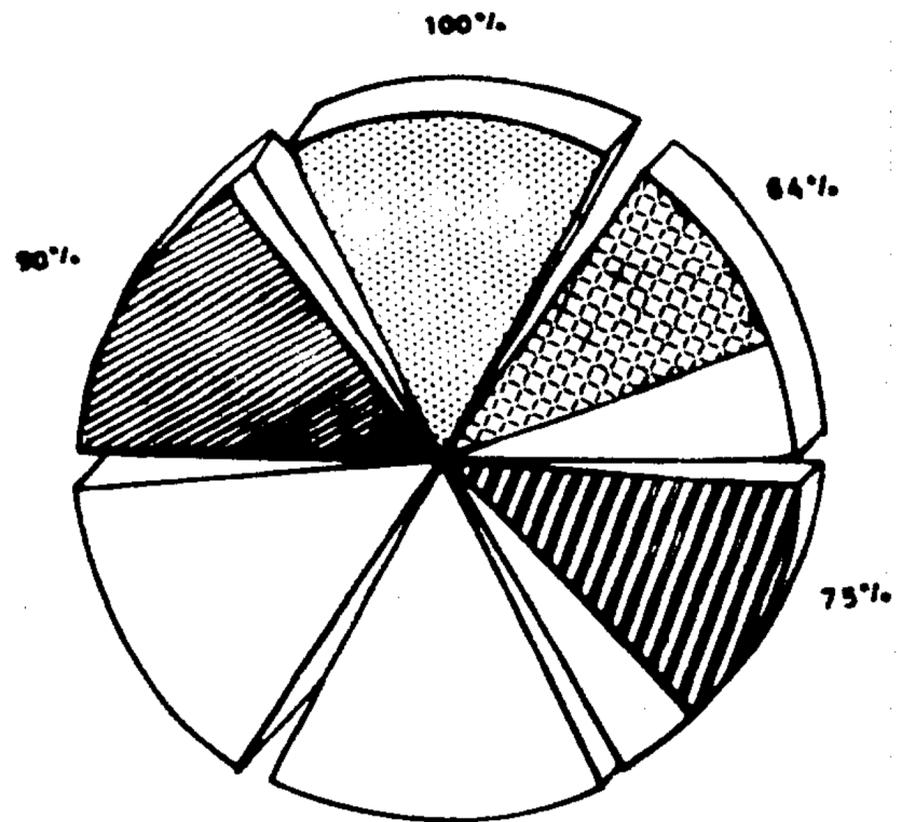
NO SE INCLUYO



SUBDIRECTOR GRAL.



NO SE INCLUYO

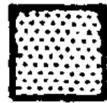


PERSONAL QUE INFORMO LE SON INDICADAS EN FORMA VERBAL LAS INSTRUCCIONES DE TRABAJO

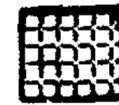
REALIZACION DE REUNIONES O JUNTAS DE TRABAJO



OBREROS



SUPERVISORES



EMPLEADOS ADMITIVOS



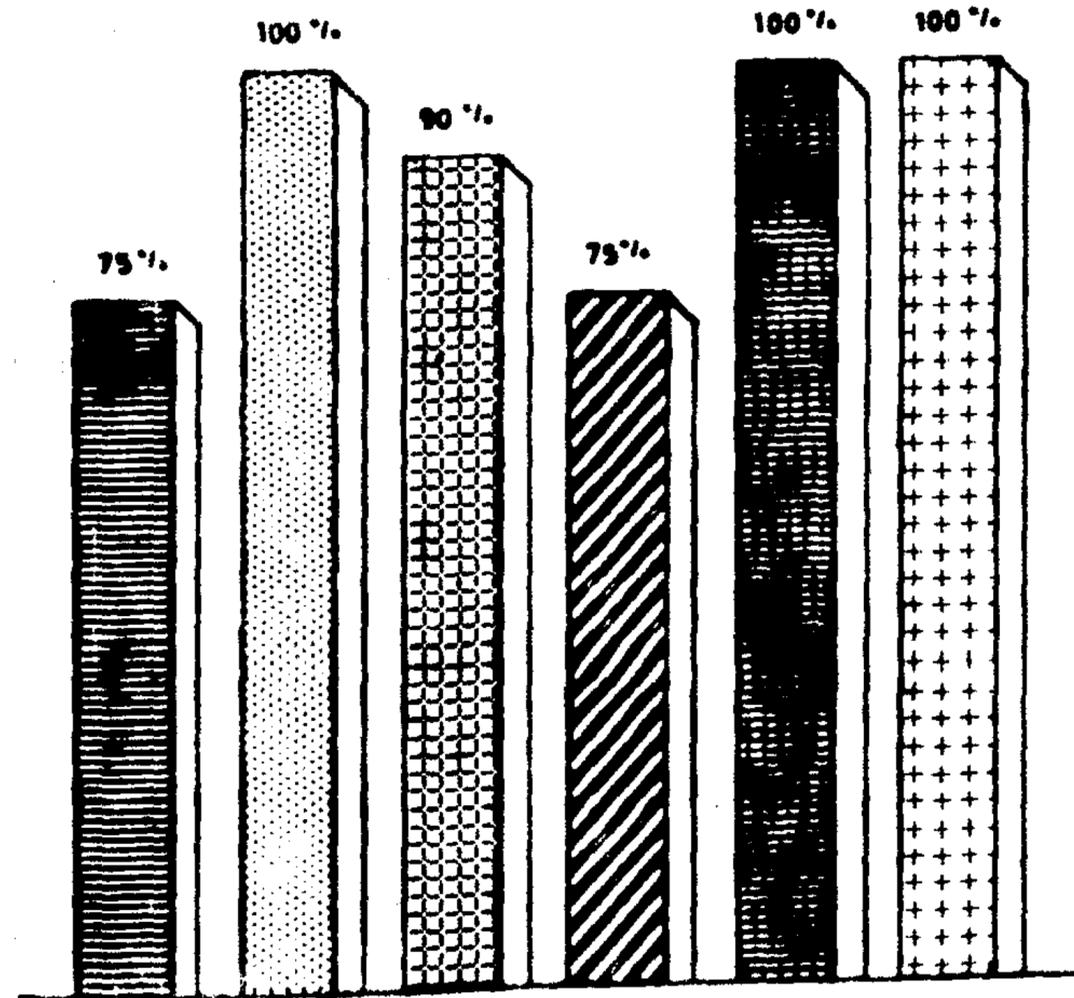
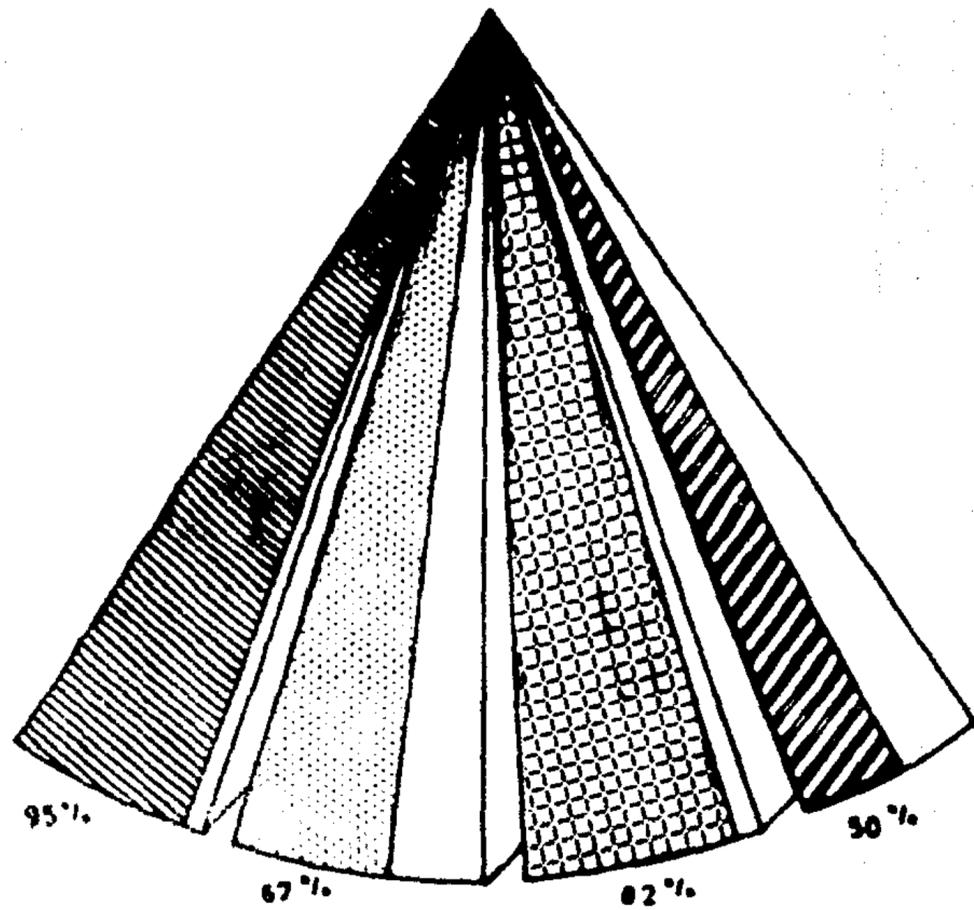
JEFES DE DEPTO.



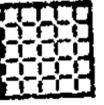
GERENTES GRALES.

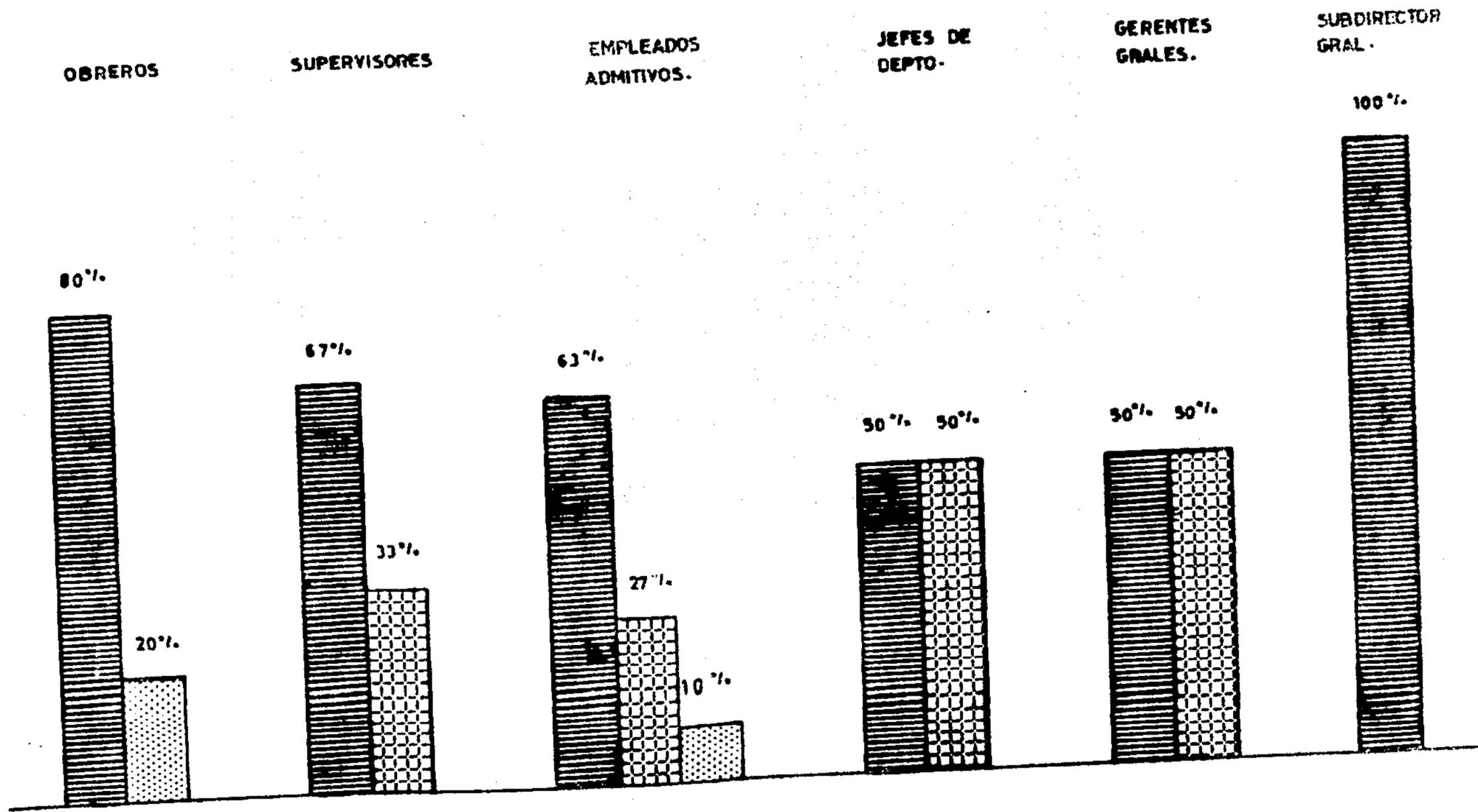


SUBDIRECTOR GRAL.



PERIODICIDAD CON QUE SE EFECTUAN LAS JUNTAS DE TRABAJO. (OPCION MULTIPLE )

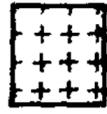
 CADA VEZ QUE SE REQUIERE 
  PERIODICAMENTE 
  EVENTUALMENTE



# OBJETIVO DE LAS JUNTAS DE TRABAJO



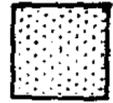
DAR INSTRUCCIONES



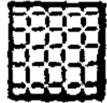
CORREGIR DESVIACIONES



DAR INFORMACION



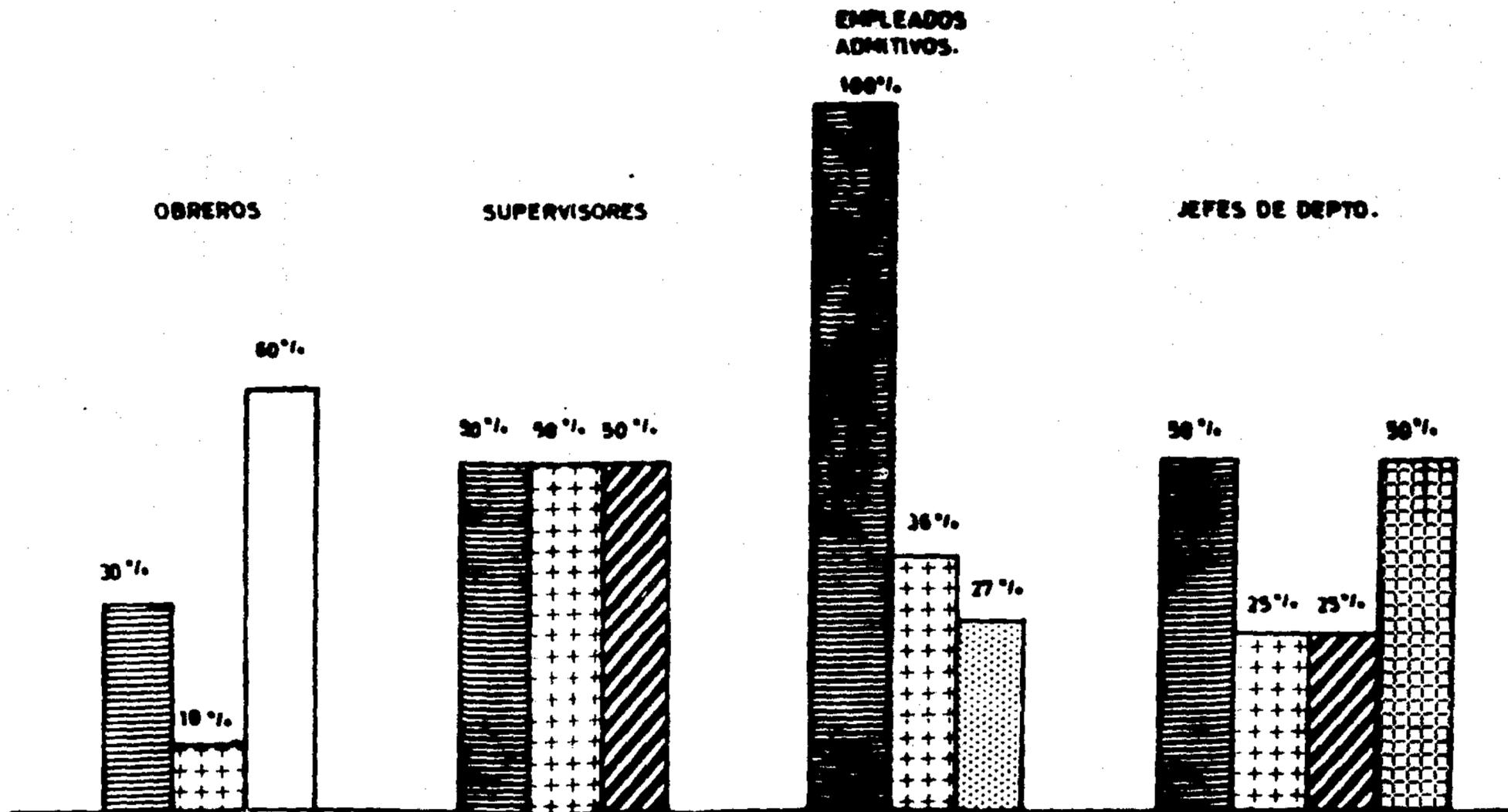
FOMENTAR RELACIONES INDUSTRIALES



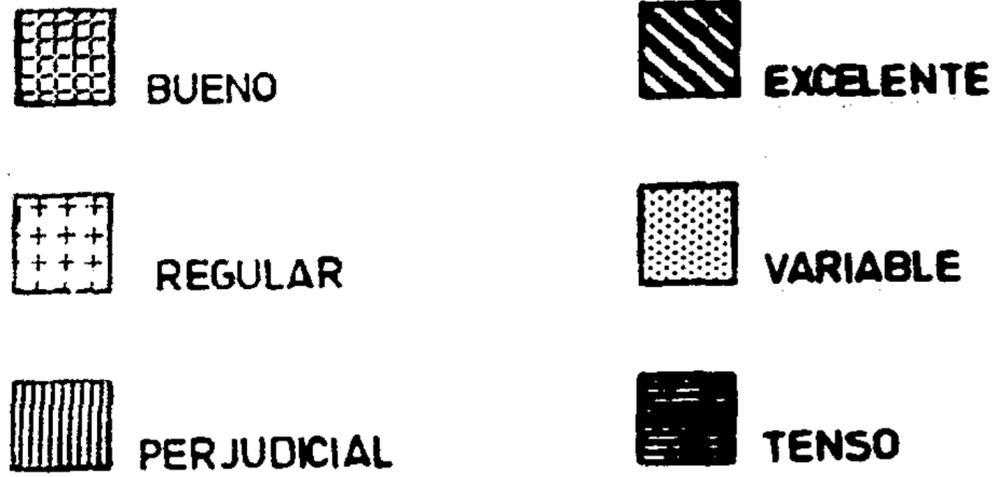
EVALUAR LA EFICIENCIA



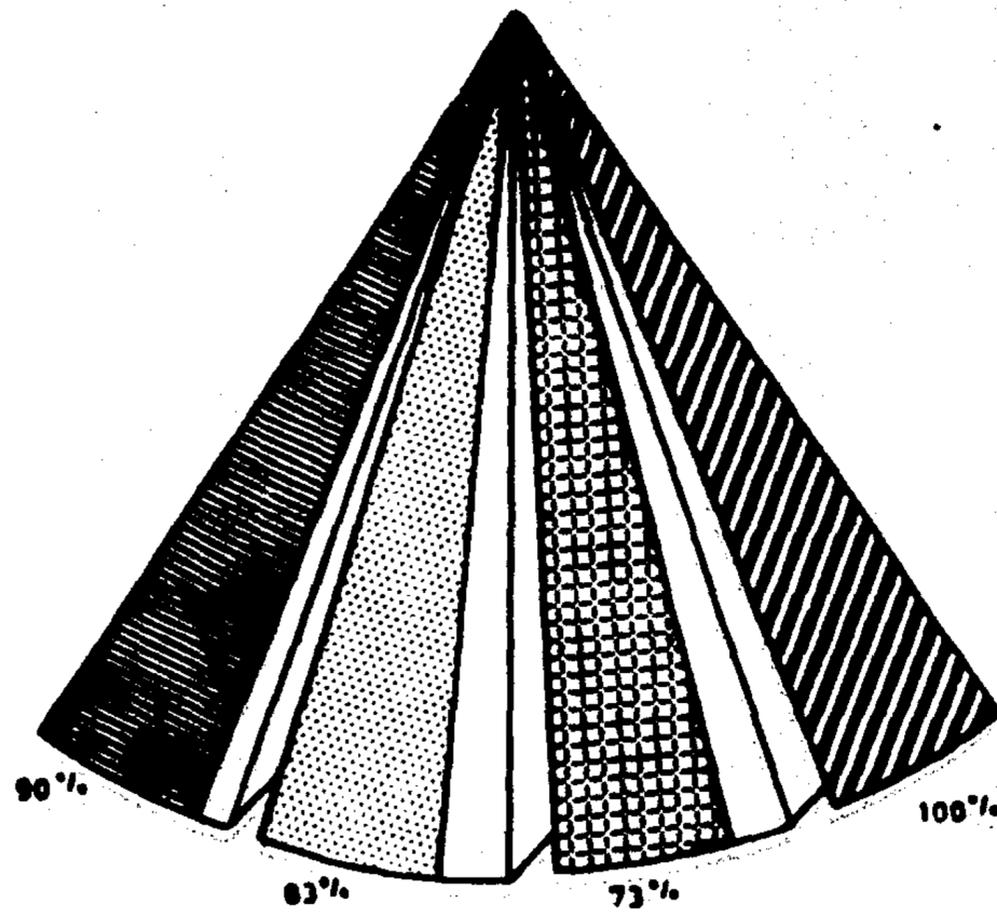
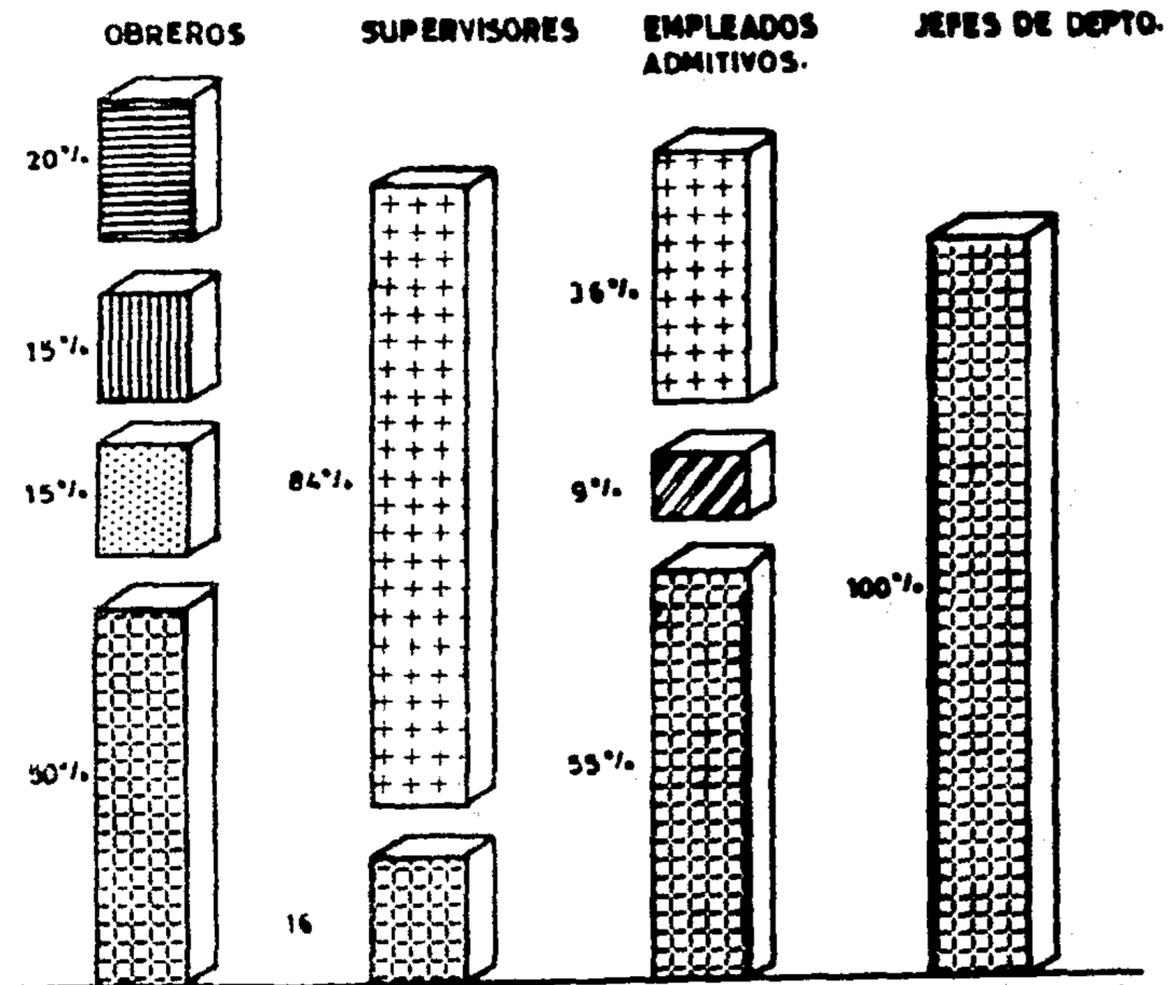
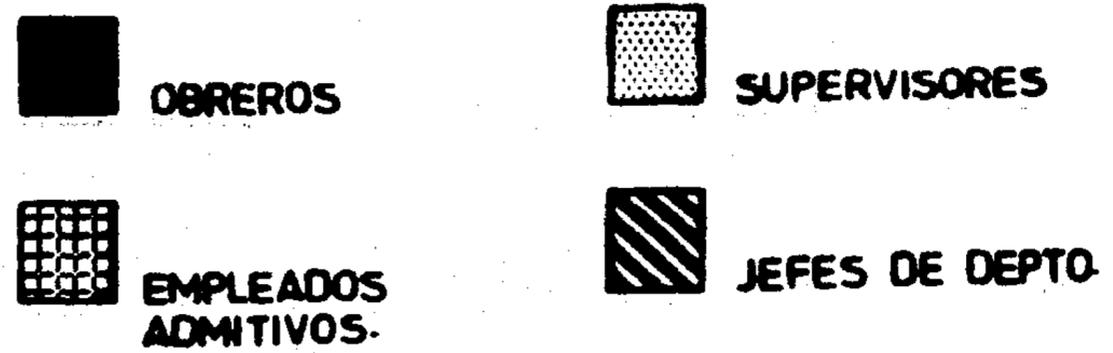
LO DESCONOCEN



### AMBIENTE DE TRABAJO



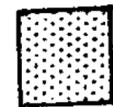
### COMUNICACION ENTRE JEFES Y EMPLEADOS



CLASIFICACION DE LA COMUNICACION EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA Y DE ESTAS CON EL PERSONAL OBRERO

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION DE LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD

 CERRADA

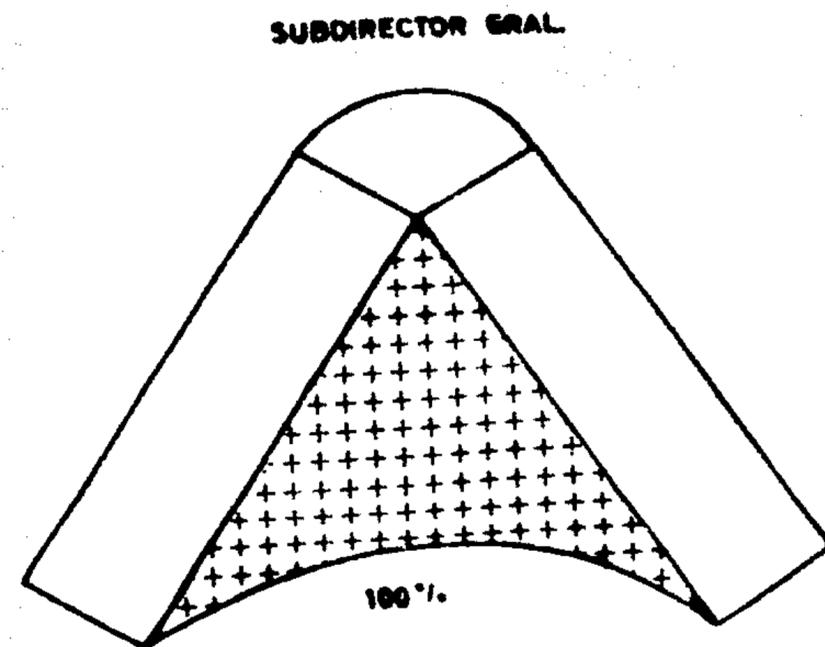
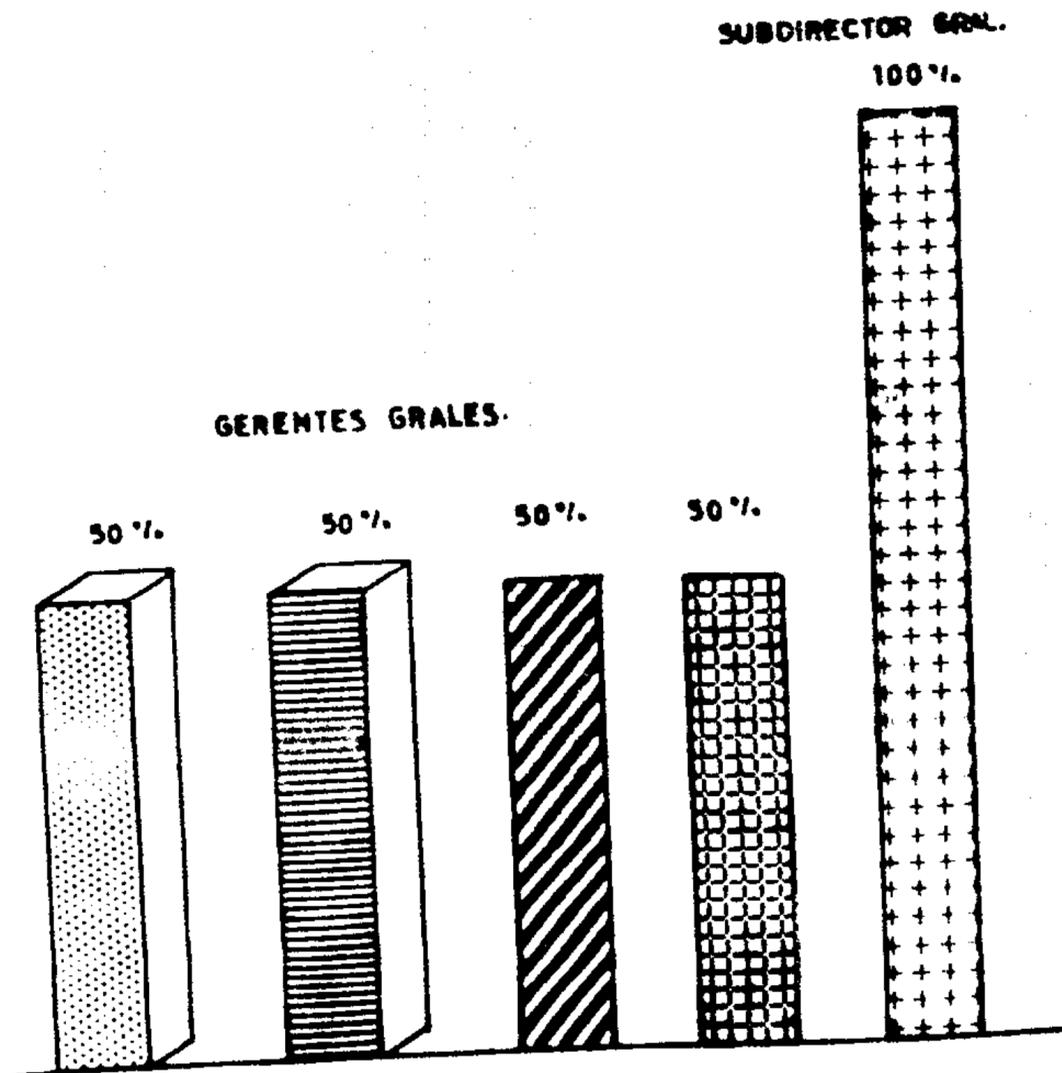
 FLEXIBLE

 ABIERTA CON LIMITACIONES

 INFORMAL

 POCA Y CON LIMITACIONES

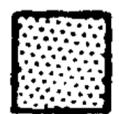
 FORMAL



RESULTADOS AFIRMATIVOS SOBRE LA SUFICIENCIA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA

CAPACITACION SOLICITADA PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DEL TRABAJO

 OBREROS

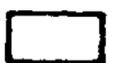
 SUPERVISORES

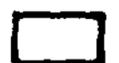
 EMPLEADOS ADMITIVOS.

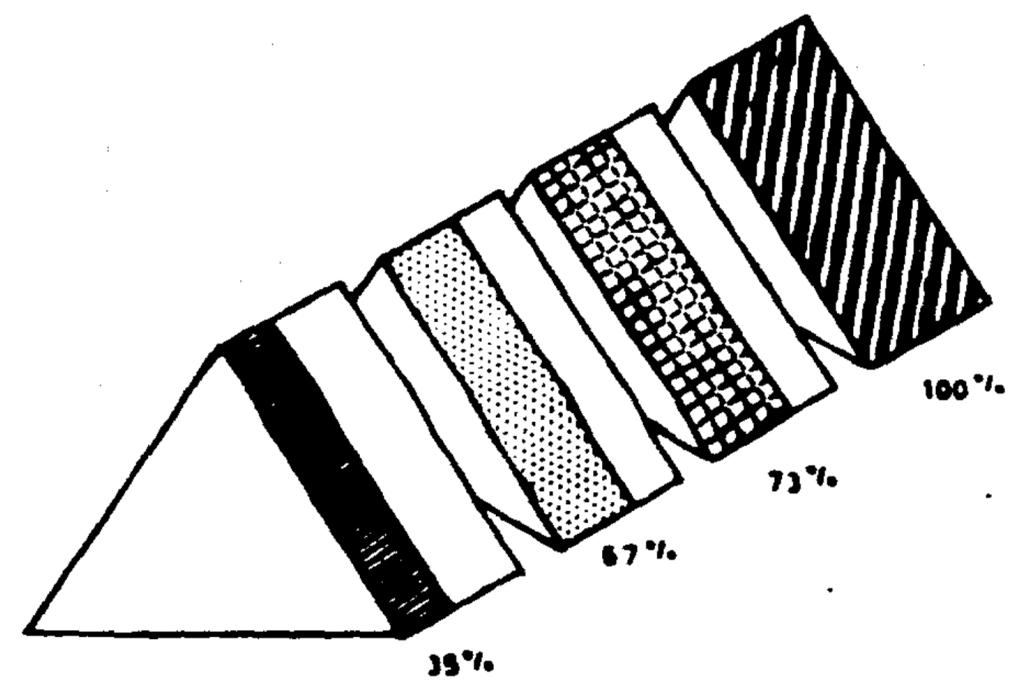
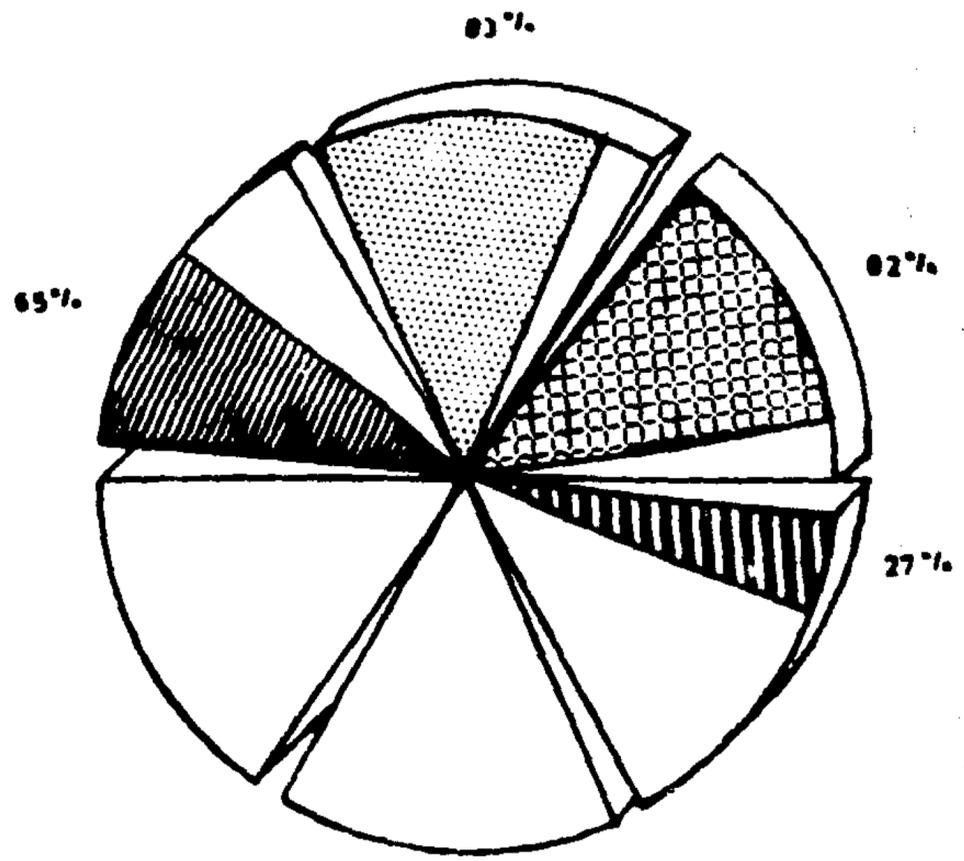
 JEFES DE DEPTO.

 GERENTES GRALES.

 SUBDIRECTOR GRAL.

 NO SE INCLUYO

 NO SE INCLUYO



DISPONIBILIDAD HACIA EL TRABAJO. (OPCION MULTIPLE)

FORMA EN QUE LOS SUPERVISORES APLICAN LA AUTORIDAD OTORGADA POR LA SUPERIORIDAD



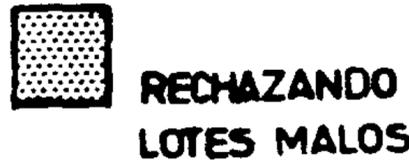
BUENA



MALA



REGULAR



RECHAZANDO LOTES MALOS



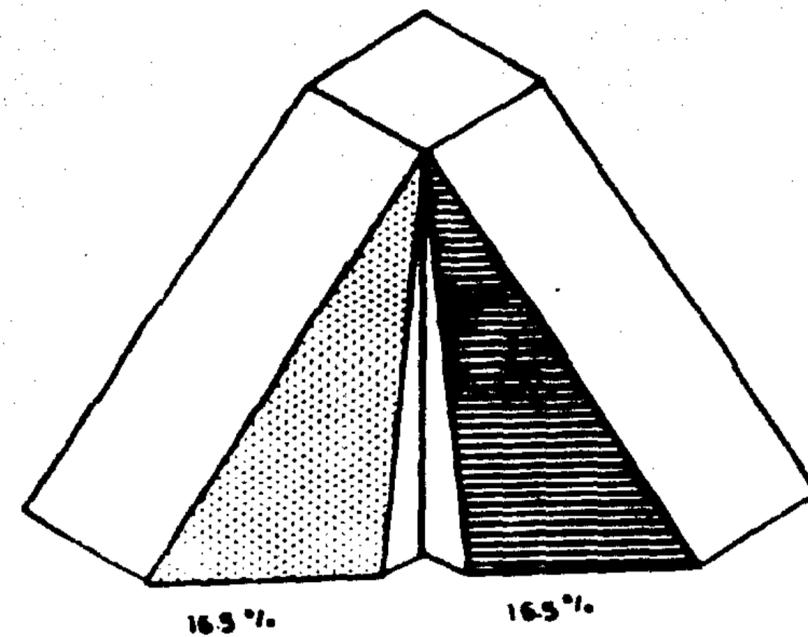
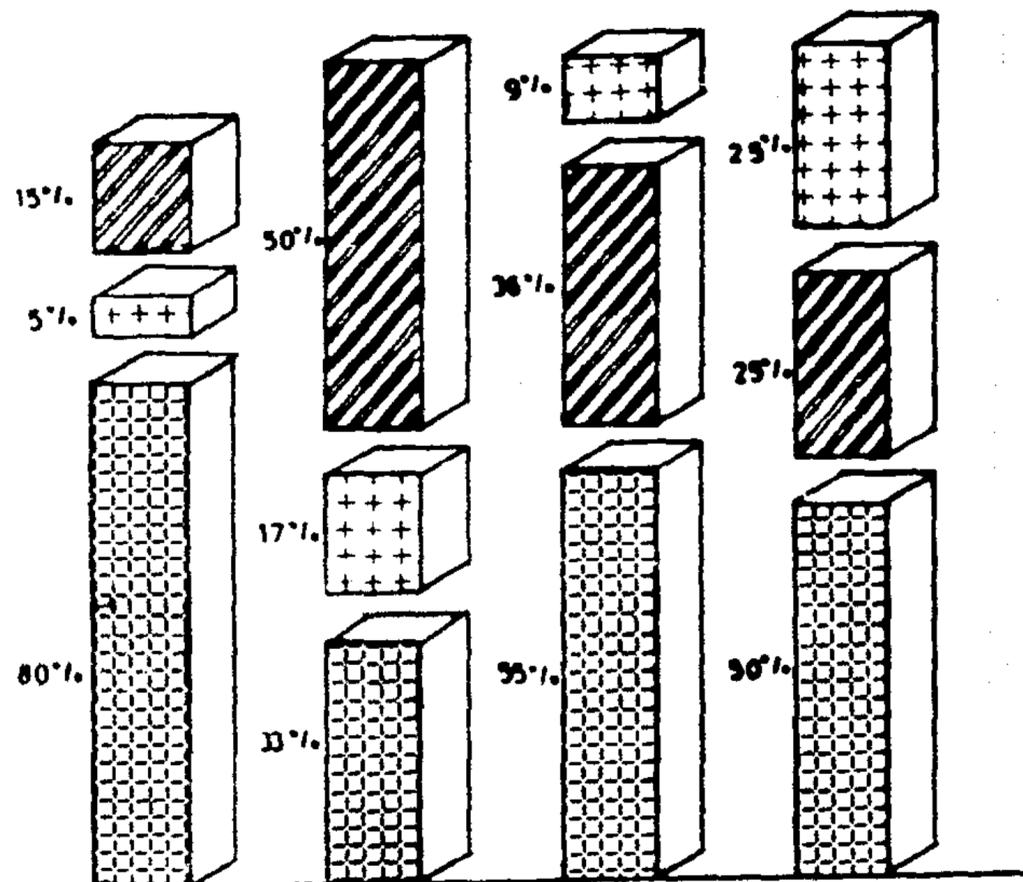
APLICANDO SANCIONES

OBREROS

SUPERVISORES

EMPLEADOS ADMITIVOS.

JEFES DE DEPTO.



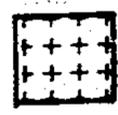
**APLICACION DE SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE TRABAJO**

(PARA SUPERVISORES)

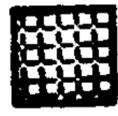
**TIPO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DE TRABAJO QUE SON VIGILADAS PARA SU CUMPLIMIENTO**



REPORTE DIRECTO AL SUBDIRECTOR GRAL.



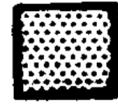
SUSPENSION POR UN DIA



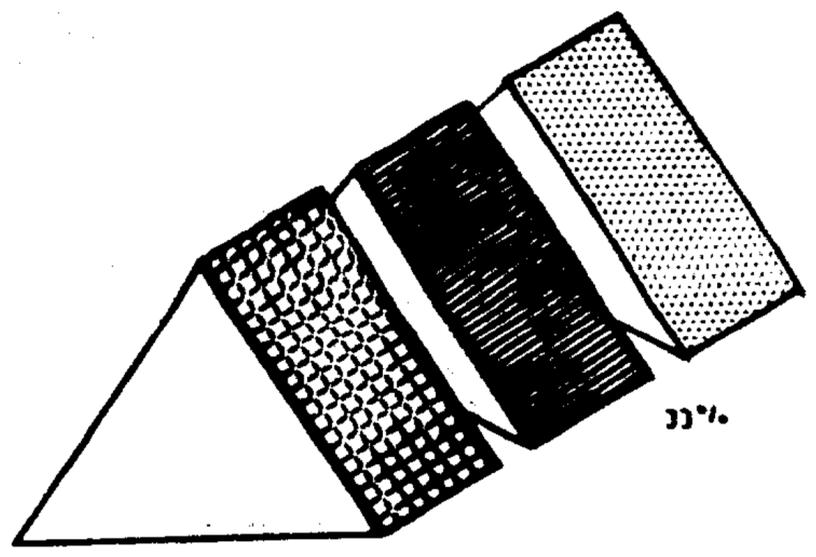
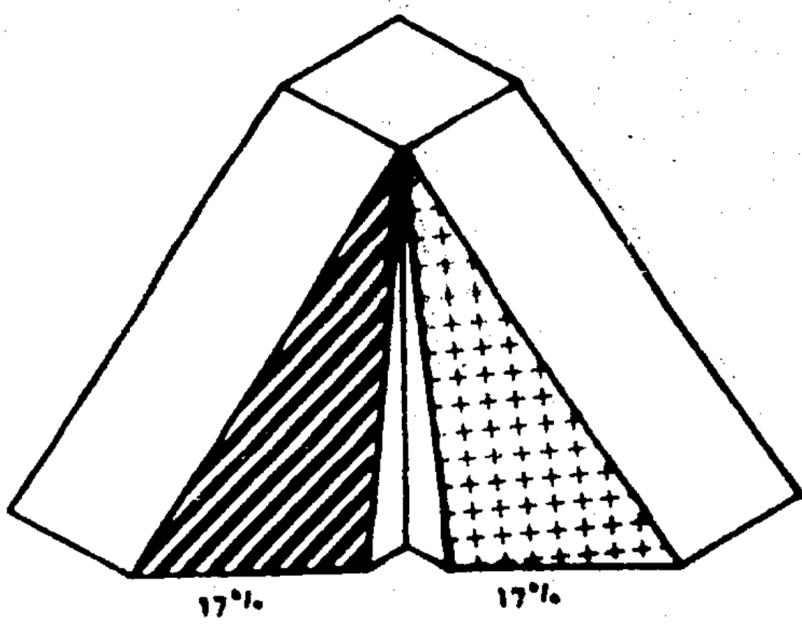
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS FIJADAS



DISPOSICIONES DE RUTINA PARA EL TRABAJO



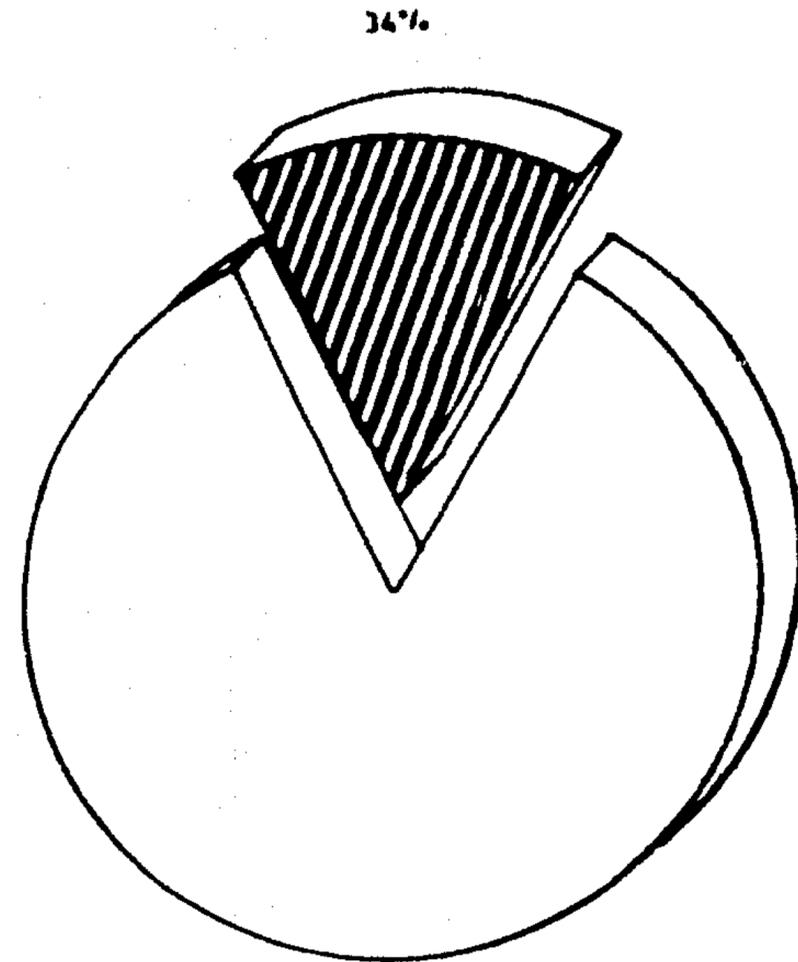
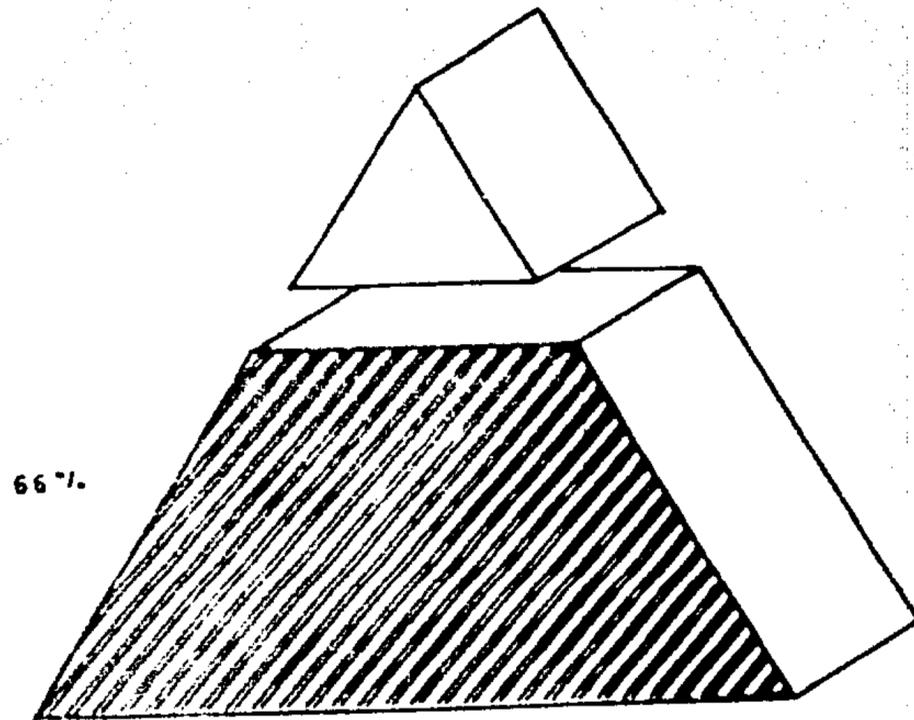
LAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECCION



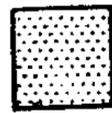
RESPUESTA AFIRMATIVA SOBRE LA DEFINICION DE LAS NORMAS Y DISPOSICIONES DE LA EMPRESA

EXISTENCIA DE DOCUMENTOS E INSTRUCTIVOS QUE DEFINEN LAS METAS POLITICAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

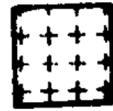
(SOLO PARA SUPERVISORES)



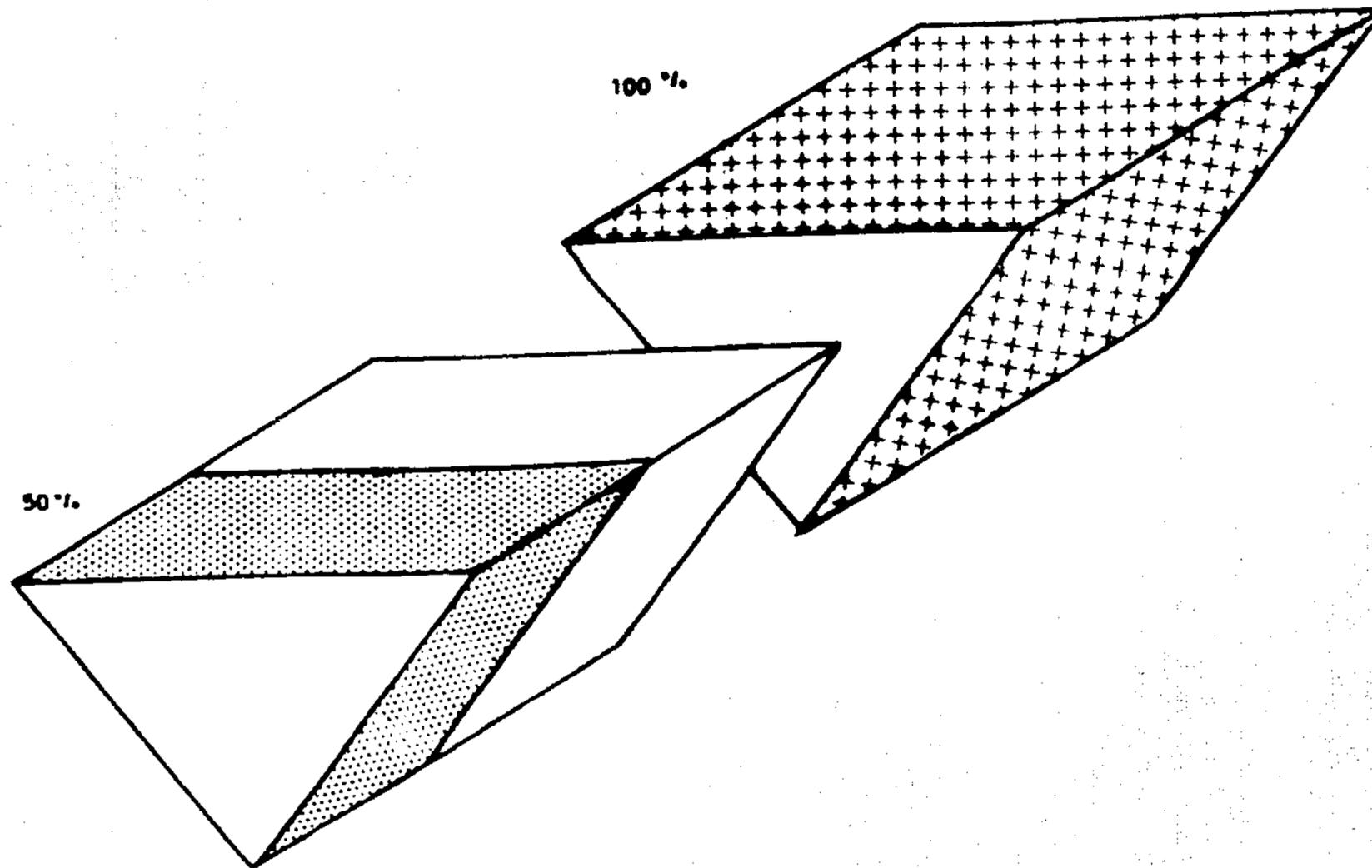
# DETERMINACION AFIRMATIVA DE LA ROTACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA



GERENTES GRALES.



SUBDIRECTOR GRAL.



3.4.7 CUADRO SINOPTICO DE LA INVESTIGACION A LA EMPRESA.

<p>1.- <u>ORGANIZACION.</u></p>	<p>CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA - ORGANICA DE LA ENTIDAD.</p> <p>= 12.6 % (a nivel Directivo y Gerencial).</p>	<p>CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA - ORGANICA DE SUS DEPARTAMENTOS - DE ADSCRIPCION.</p> <p>= 16.6 % (a nivel operativo y de supervisión).</p>	<p>CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES.</p> <p>= 33 % (del personal total de la empresa).</p>	<p>CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS - DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO - PLAZO.</p> <p>= 23 % (a nivel Directivo y Gerencial).</p>	<p>CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS DE LA ENTIDAD.</p> <p>= 19.5 % (del personal total de la empresa).</p>
<p>2.- <u>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</u></p>	<p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.</p> <p>= 30 % (del personal total de la empresa).</p>	<p>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS.</p> <p>= 21% (a nivel operativo, de supervisión y admitivo).</p>	<p>CONOCIMIENTO - SOBRE LA PROGRAMACION DE TRABAJOS DENTRO DE SU AREA DE ADSCRIPCION.</p> <p>= 23 % (a nivel operativo, de supervisión y admitivo).</p>	<p>PERSONAL QUE UTILIZA METODOS GRAFICOS - PARA FUNDAMENTAR ORDENES.</p> <p>= 27 % (a nivel de supervisión, de jefatura y gerencial).</p>	<p>PERSONAL QUE UTILIZA INSTRUCTIVOS Y MANUALES PARA LA CONSECUCION DE SUS TAREAS.</p> <p>--</p>
<p>3.- <u>CONTROL.</u></p>	<p>CONOCIMIENTO SOBRE EL CONTROL DE SUS ACTIVIDADES.</p> <p>= 34 % (a nivel operativo, de supervisión y admitivo).</p>	<p>PERSONAL QUE REPORTA SUS ACTIVIDADES DIARIAS.</p> <p>= 22 % (a nivel operativo, de supervisión).</p>	<p>PERSONAL EJECUTIVO QUE TIENE ORGANISMOS DE CONTROL DENTRO DE SU AREA.</p> <p>= 13 % (a nivel ejecutivo y de dirección).</p>	<p>PERSONAL QUE APLICA METODOS DE SUPERVISION EN LA ENTIDAD.</p> <p>= 39 % (la supervisión se aplica a nivel parcial)</p>	<p>PERSONAL QUE CONOCE Y APLICA LAS NORMAS DE TRABAJO.</p> <p>= 100 % (a nivel ejecutivo y de dirección). = 75 % (obreros).</p>

CONTINUACION DEL CUADRO SINOPTICO .....

<p>4.- <u>INDUCCION.</u></p>	<p>PERSONAL QUE INFORMO ADIESTRAMIENTO - PREVIO A LA OCUPACION DE SU PUESTO.</p> <p>= 13 % (a nivel operativo, de supervisión, administrativo).</p>	<p>PERSONAL TOTAL QUE SEÑALO QUE LAS INSTRUCCIONES SE DICTEN VERBALMENTE.</p> <p>= 73.5 % (del total del personal de la empresa).</p>	<p>REALIZACION DE JUNTAS DE TRABAJO.</p> <p>= 36 % (del total del personal de la empresa).</p>	<p>FRECUENCIA CON QUE SE EFECTUAN LAS JUNTAS DE TRABAJO.</p> <p>= Cada vez que se requieren.</p>	<p>DEFINICION DEL AMBIENTE DE TRABAJO.</p> <p>BUENO = 55 % (a nivel operativo, de supervisión, administrativo y ejec.)</p>
<p>5.- <u>RECURSOS HUMANOS.</u></p>	<p>SUFICIENCIA DEL PERSONAL PARA LA REALIZACION SATISFACTORIA DE ACTIVIDADES.</p> <p>= 45 % (del personal total de la empresa).</p>	<p>CAPACITACION SOLICITADA POR EL PERSONAL.</p> <p>= 64 % (a nivel operativo, de supervisión, administrativo y ejecutivo).</p>	<p>DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL HACIA LA REALIZACION DEL TRABAJO.</p> <p>BUENA. (obreros, administrativos, ejecutivos departal).</p>	<p>COMUNICACION ENTRE JEFES Y EMPLEADOS.</p> <p>(poca y con limitaciones). (del personal total de la empresa).</p>	<p>PERSONAL QUE CONOCE EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA EMPRESA.</p> <p>= 60 % (a nivel operativo, de supervisión y administrativo de la empresa).</p>

### 3.4.8 COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS ENUNCIADAS.

Hipótesis 1.- "Las empresas pequeñas y medianas padecen fuga de recursos, debido a la indeterminación de sus funciones y áreas de responsabilidad".

$V_i$ .- La indeterminación de sus funciones y áreas de responsabilidad.

$V_d$ .- Fuga de Recursos.

$V_d$ .- Las empresas pequeñas y medianas.

Comprobación:

Hecho 1.- La empresa "ABC,S.A." es una empresa mediana

Hecho 2.- La empresa "ABC,S.A." presenta indeterminación de funciones y responsabilidades específicas en su personal adscrito.

Hecho 3.- La empresa "ABC,S.A." padece fugas de recursos.

:La empresa "ABC,S.A." es una empresa mediana que presenta indeterminación de funciones y responsabilidades y que padece fuga de recursos.

(HIPOTESIS AFIRMATIVA)

Hipótesis 2.- "Las empresas pequeñas y medianas carecen de sistemas institucionales de organización que orienten su progreso.

$V_i$ .- Sistemas institucionales que orienten su progreso.

$V_d$ .- Las empresas pequeñas y medianas.

**Comprobación:**

Hecho 1.- La empresa "ABC,S.A." es una empresa mediana.

Hecho 2.- La empresa "ABC,S.A." carece de sistemas de organización institucionales (Manuales de Organización, de Políticas y Procedimientos, Sistemas de Tiempos y Movimientos) que orienten su progreso.

Por consiguiente, de lo anterior se desprende que la hipótesis es afirmativa.

**Hipótesis 3.- "Las empresas en crecimiento requieren establecer sistemas de organización y control si quieren permanecer en el mercado".**

**V<sub>i</sub>.- Establecimiento de sistemas de organización y control.**

**V<sub>d</sub>.- Permanencia en el mercado.**

**V<sub>d</sub>.- Las empresas en crecimiento.**

**Comprobación:**

Hecho 1.- La empresa "ABC,S.A." es una empresa en crecimiento.

Hecho 2.- La empresa "ABC,S.A." desea no solo permanecer en el mercado, sino ser el líder de ventas en el ramo.

Hecho 3.- El establecimiento de sistemas de organización y control evitan fuga de recursos y vigilan su óptimo desarrollo.

:La empresa "ABC,S.A." que es una empresa en crecimiento requiere establecer sistemas de organización y control para alcanzar

las metas establecidas.

Con lo anterior se comprueba la afirmación de la hipótesis - aquí enunciada.

Hipótesis 4.- "Las empresas pequeñas y medianas en crecimiento requieren aplicar evaluaciones administrativas periódicas que normen su desarrollo.

V<sub>1</sub>.- Evaluaciones administrativas periódicas.

V<sub>d</sub>.- Normalización de su desarrollo.

V<sub>d</sub>.- Las empresas pequeñas y medianas en crecimiento.

**Comprobación:**

Hecho 1.- La empresa "ABC,S.A." es una empresa mediana en crecimiento.

Hecho 2.- La empresa "ABC,S.A." requiere normar su desarrollo para cumplir eficientemente sus objetivos primeros.

Hecho 3.- Las evaluaciones administrativas periódicas son herramientas de control que vigilan el progreso de las entidades.

:La empresa "ABC,S.A." requiere aplicar evaluaciones administrativas periódicas que normen su desarrollo y vigilen su progreso.

**Observación:-**

Y si las empresas medianas en crecimiento lo requieren, con mayor razón las entidades pequeñas en vías de desarrollo.

La hipótesis antes señalada resulta afirmativa con lo que queda demostrado el objetivo fundamental de este seminario.

### 3.5.- PRESENTACION DEL INFORME FINAL A LA DIRECCION DE LA EMPRESA

#### "ABC, S.A."

Como resultado de la Auditoría Administrativa aplicada a la empresa "ABC, S.A." a su digno cargo, me permito someter a su atenta consideración el Informe correspondiente, el cual contiene los antecedentes y aspectos importantes recogidos a lo largo de la investigación, que puntualicen la problemática encontrada y constituyen las bases del apartado para las recomendaciones y sugerencias sobre el particular.

#### 1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACION.

La investigación a la entidad se llevó a cabo bajo 2 tipos de rutinas administrativas: La primera la estableció el Diagnóstico Administrativo, el cual funcionó como instrumento de sondeo y permitió detectar el campo que - adolecía de mayores fallas, en este caso el organizacional.

Su aplicación estuvo a cargo de un solo especialista y auxiliares, - - quienes en forma coordinada recopilaron los antecedentes necesarios para su realización.

El Diagnóstico Administrativo fue: "ABC, S.A." es una entidad manufacturera que padece deficiencias administrativas estructurales motivadas por su expansión en el mercado y manifiestas en la ausencia de Manuales de Organización, Políticas y Procedimientos actualizados.

Las áreas funcionales de Producción, Compras, Ventas y Recursos Huma--

nos están bien integradas, no obstante, el planteamiento de sus objetivos se enfoca de manera general y a largo plazo, únicamente en función de la empresa y no de cada área en particular, lo que limita sus perspectivas de desarrollo.

Respecto a las Políticas, se presenta una situación inversa a los objetivos funcionales, ya que las primeras se presentan para casos muy específicos, los cuales están escritos en documentos obsoletos, poco difundidos y utilizados, dando lugar a su desconocimiento general.

Derivado del Diagnóstico Administrativo resultante, se propuso debería evaluarse al personal de la entidad a través de la aplicación de una Auditoría Administrativa Estructural, con objeto de verificar los resultados obtenidos y proponer las medidas correctivas pertinentes.

Por consiguiente, la aplicación de ésta segunda rutina administrativa denominada "Auditoría Administrativa Estructural" fue iniciada inmediatamente después de terminado el Diagnóstico y de acuerdo a las fechas de inicio y terminación definidas en el Programa correspondiente.

Su realización se logró mediante la participación de un analista coordinador y de elementos encuestadores.

La aplicación de las encuestas se efectuó segmentando la población de la empresa en 6 niveles jerárquicos (Obreros, Supervisores, Empleados Administrativos, Jefes de Departamento, Gerentes Generales y Subdirector General) cuyos elementos entrevistados fueron, siguiendo ese mismo orden, de 20, 6, 13, 4, 2 y 1 respectivamente.

Cabe señalarse que el tamaño de la muestra dependió estrictamente de las disposiciones que la Dirección estableció, en razón de los recursos, responsabilidades, obligaciones y tiempo invertido que requería la aplicación de la encuesta.

El levantamiento de la información se efectuó durante 3 días, adicionándole 10 días más para su tabulación, análisis e interpretación, obteniéndose los resultados que a continuación se señalan:

Siguiendo los lineamientos enunciados por el Maestro Agustín Reyes Ponce para la definición del Proceso Administrativo, presentamos a continuación el contexto estructural que servirá de fundamento para la elaboración del Informe Final, el cual se realizará modificando las etapas de control por considerarse necesario para nuestro estudio. De tal manera se establece que:

	ELEMENTOS	ETAPAS
1.-	Previsión	- Objetivos
2.-	Planeación	- Políticas - Presupuestos
3.-	Organización	- Estructura - Orgánica - Funciones - Responsabilidades
4.-	Integración	- Selección - Introducción o Inducción.

- 5.- Dirección
  - Desarrollo
  - Autoridad
  - Comunicación
  - Supervisión
- 6.- Control
  - Su establecimiento
  - Su Operación

2.- RESULTADO DE LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA EN CUESTION.

Con base en la investigación realizada se presentan los hallazgos obtenidos, los cuales han sido establecidos siguiendo los lineamientos señalados en el Proceso Administrativo al cual se ha hecho referencia.

1.- Previsión: La previsión en esta empresa no se lleva a cabo con la eficiencia que su crecimiento requiere, ya que:

- a) Los objetivos generales de la entidad son desconocidos para el personal obrero, supervisor, empleados administrativos y ejecutivos departamentales, lo que ha originado en la empresa la disgregación de sus elementos y la división de esfuerzos, trayendo por consecuencia retrasos en la producción, y por lo tanto, en las ventas de los productos.
- b) No se utilizan métodos de investigación para la definición de la eficiencia y la eficacia de las operaciones realizadas, - índices de aprovechamiento de los recursos materiales e inves

tigación de operaciones como instrumento auxiliar a la toma de decisiones, lo que dá lugar a decisiones fundamentadas en las experiencias anteriores e índices de seguridad mínimos en los resultados de sus transacciones.

2.- Planeación: La Planeación de la empresa requiere reforzarse para que esta cumpla con su función de apoyo en la ejecución de las metas programadas.

Lo anterior se fundamenta en:

- a) Las Políticas no existen formalmente en la empresa, solamente se conocen las normas giradas por la Dirección en cuanto al Reglamento Interior de Trabajo, referentes a horarios de entrada y salida del personal, normas de comportamiento interior y sanciones por incumplimiento de trabajo, las cuales son informadas verbalmente al ingresar a la empresa cualquier empleado.
- b) Presupuestos: Son aplicados en el área financiera en pequeña escala, situación que dá lugar a descompensaciones presupuestales que hacen peligrar el futuro económico de la entidad.

3.- Organización: Este apartado se considera es el mas delicado para la entidad debido a que afronta problemas de expansión, los cuales se reflejan en las etapas posteriores del proceso. Al respecto podemos decir se muestra con deficiencias mayores que requieren atención

Inmediata de acuerdo a los siguientes datos:

- a) **Estructura Orgánica:** La organización interna de la empresa es desconocida para el personal de operación, administrativo y de supervisión de la entidad, quienes constituyen la mayoría, lo que se debe a que esta entidad fue reestructurada recientemente y, por lo mismo, no se han definido aún sus nuevos lineamientos, ocasionando entre sus integrantes una visión parcial y limitada de la empresa, poca identificación a sus intereses y objetivos y deficiente programación de actividades por desconocimiento del todo en su conjunto.
- b) **Funciones:** No están definidas formalmente en ningún documento. Estas fueron descritas de manera intuitiva y a través de la descripción de sus actividades cotidianas, situación que manifiesta la ausencia de la integración de sus elementos en el contexto general de la empresa, pudiendo ocasionar desviaciones en los resultados esperados.
- c) **Responsabilidades:** Al no existir una definición clara y objetiva de las funciones conferidas, mucho menos podrían determinarse las responsabilidades que le acompañan.

Estas no están definidas en documento alguno. La asignación de responsabilidades se ha establecido de acuerdo a la necesidad que del puesto tiene alguna área en específico.

4.- Integración: El análisis sobre este aspecto se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a) Selección: La selección de los aspirantes se efectúa a través del Departamento de Personal, con intervención del ejecutivo solicitante de dicho personal. Lo anterior a fin de que el puesto vacante sea cubierto por la persona adecuada.
- b) Introducción o Inducción: Este proceso se lleva a cabo en mínima escala debido a la escasez de recursos humanos y materiales suficientes para ello.
- c) Desarrollo: El desarrollo del personal se evalúa en forma personal por el ejecutivo responsable.

No se aplican Métodos de Evaluación de Puestos.

5.- Dirección: Esta fue analizada a través de los siguientes apartados:

- a) Autoridad: La Autoridad se manifiesta centralizada en el área de Producción, lo que es justificable por constituir la razón primera de la entidad. Sin embargo, la delegación de autoridad se realiza en pocas dimensiones, ocasionando con ello desequilibrio en la distribución de las cargas de trabajo en los niveles inferiores impidiendo por lo tanto su desarrollo lógico.
- b) Comunicación: Se presenta restringida en todas las áreas de la empresa, pudiendo clasificarse como rígida y formal.

No se manifestaron relaciones informales entre los diferentes niveles jerárquicos ni en las áreas que conforman a la entidad.

- c) Supervisión: Esta se lleva a cabo a través de la celebración de juntas periódicas de los jefes responsables con sus empleados, - en las cuales se revisan el cumplimiento de lo encomendado y se establecen los ajustes correspondientes.

## 6.- Control:

### Su establecimiento

Los controles en la empresa se han establecido a través de sistemas de supervisión formal en el área de producción, en las otras áreas (Compras, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos) no existen mecanismos formales sino solamente las verificaciones implícitas en el desarrollo -- propio de cada función.

De igual manera han establecido juntas y reuniones periódicas para la revisión de tareas importantes.

### Su Operación

El control de las actividades desempeñadas se efectúa a través de la revisión de las operaciones y reportes que los supervisores y jefes de Departamento rinden a la gerencia correspondiente.

Asimismo en el área de almacén central hay mecanismos de vigilan-

cia para el conteo de producción diaria, no obstante el control de material de desperdicio y piezas terminadas se presenta insuficiente para su eficaz observancia por el volúmen de personal obrero que entrega su producción en forma simultánea.

Por otra parte, la realización de juntas no tiene período establecido, efectúandose cada vez que se requieren, con frecuencia variable, dependiendo de los motivos que existan para ello.

#### Su Interpretación.

Entendiéndose por control la verificación de las acciones realizadas en razón de los resultados programados y esperados, la empresa no tiene establecido ningún parámetro definitivo sobre la revisión sistemática de actividades que puntualicen el grado de eficiencia y aprovechamiento de los recursos en cumplimiento de las metas programadas y los recursos invertidos, lo que disminuye la perspectiva de la entidad para su crecimiento armónico.

- Procedimientos: La descripción de los procedimientos sobre las actividades desempeñadas por el personal fueron establecidas en forma general, restringiéndolos en todos los casos a la participación personal en cada uno de ellos, es decir, no se detectó seguimiento de actividades, lo que presupone desconocimiento de las funciones interdepartamentales y de otras áreas.

Lo anterior puede conducir a la disminución o estancamiento de -

la calidad del producto, lo que reduciría el volúmen de producción y de las ventas.

- Programas: La programación de actividades se efectúa de forma constante, variando de acuerdo a los asuntos que se requieren programar. Esta actividad se lleva a cabo por los Jefes de Departamento, Gerentes y Subdirector General.
- Pronósticos: Estos no son aplicados en la empresa, lo que merma la eficacia de las operaciones por ausencias de indicadores comparativos en aspectos de ventas, desconociendo la empresa sus avances reales en este campo.

### 3.6 PROPOSICIONES, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

Siguiendo el orden establecido para la presentación del Informe Final a la Dirección, se señalan las siguientes sugerencias que consideramos pertinentes se lleven a cabo para solucionar la problemática encontrada en la entidad, la cual ya fue descrita anteriormente.

#### 1.- Prevención:

Por ser esta etapa el pilar de la organización, requiere atenderse de manera prioritaria. Se considera que el establecimiento de Objetivos a Corto y Largo Plazo para cada área en particular y para toda la empresa en general son de vital importancia para el desarrollo progresivo de la entidad.

Al respecto se recomienda que la determinación de éstos objetivos se realice con la participación de los responsables de cada área y el personal a su cargo, de manera que todos conozcan hacia donde deben encausar sus acciones y las repercusiones de sus actividades para los logros de la entidad.

**2.- Planeación:**

En ésta etapa se considera de especial relevancia el planteamiento de Políticas que en función de los objetivos -- preestablecidos por la entidad esta -- blezcan normas de conducta a seguir -- por todos los elementos que integran a la Empresa "ABC, S.A.". Su fijación al igual que la de los objetivos, deberá señalarse en un documento que oficialice su utilización y aprovechamiento, - por lo que se sugiere la elaboración - de un Manual de Políticas que enmarque las disposiciones actuales de la Dirección.

**3.- Organización:**

La estructura orgánica de la entidad , así como la determinación de sus funciones y la asignación de responsabilidades requieren difundirse entre todo el personal adscrito a ella, mediante la actualización constante del Manual de Organización, obteniéndose como beneficios inmediatos la distribución racional de las cargas de trabajo, evi--

tar duplicidad en la realización de ac -  
tividades y utilizar adecuadamente los  
recursos invertidos para el logro de -  
los fines propuestos.

Por consiguiente se aconseja que una -  
vez descritas las funciones en el Ma--  
nual de Organización sugerido, y con--  
tando con la aprobación de la Dirección  
General y de los responsables de cada  
una de las áreas involucradas, se en--  
vían a cada responsable de área aque -  
llas que le corresponden, a fin de ase -  
gurar su conocimiento y aplicación co -  
tidiana.

#### 4.- Integración:

A este respecto se recomienda lo si---  
guiente:

- a) La selección del personal de nuevo  
ingreso y las posteriores necesida -  
des de recursos humanos que se pre -  
senten en alguna área específica, -  
deberán apoyarse en la aplicación -  
de Análisis de Puestos Previos que

determinen aspectos específicos a cubrir por dicho personal, en beneficio del área que le solicita.

De esta manera se evita la creación de puestos ficticios que sólo representen a la Dirección mayores erogaciones de recursos, se incrementa el nivel de eficiencia del personal y se dá apoyo a la línea de crecimiento de la empresa.

- b) Por lo que toca a la introducción o inducción del personal de nuevo ingreso, se sugiere la elaboración de un Manual de Bienvenida que interiorice al lector en forma objetiva y rápida en las actividades y metas de la empresa, desde su inicio hasta la actualidad.

De igual modo se sugiere utilizar como mecanismo de introducción el Manual de Organización ya actualizado, a efecto de que el personal de reciente ingreso conozca los objetios

vos de la empresa a la que pertenece, asimile la participación que se le requiere, ubique la asignación de su jefe inmediato superior y en su caso, los elementos que están bajo su cargo, así como las funciones a desempeñar y los límites de su --responsabilidad.

También sobre este punto se sugiere la institucionalización de progra--mas de Desarrollo de Personal, con fundamento en los planes de expan--sión de la empresa a corto plazo.

#### **5.- Dirección:**

Para optimizar ésta etapa se señalan -- las siguientes recomendaciones:

- a) La Delegación de la Autoridad debe efectuarse con mayor amplitud, para evitar cuellos de botella y cargas de trabajo excesivas. en un solo nivel, lo que debilita a la autoridad. Por lo anterior se propone la capacitación directa de los Gerentes de

Area, en razón de las funciones a ellos encomendadas (utilidad del Manual de Organización), de igual modo se debe institucionalizar la elaboración y vigilancia de Programas de Trabajo que proporcionen líneas de control de la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas. Su realización debe ser por niveles de autoridad y sin distinción de áreas (Dirección, Gerencias, Jefaturas de Departamento y Supervisores), con participación de los propios responsables de cada uno de ellos.

Estos programas de trabajo, se sugiere partan de lo general a lo particular, es decir, para alcanzar los objetivos a corto plazo de la Empresa y de cada área en particular, deberán definirse metas por alcanzar (también a corto plazo), desglosar éstas en actividades y por último - señalar los beneficios que se esperan obtener, a corto plazo, con la

participación de ellas por ejemplo:

Objetivo	Metas	Actividades	Beneficios Obtenidos
----------	-------	-------------	-------------------------

Entiéndese por objetivo la finalidad última que se pretende alcanzar y que fundamenta la razón de ser de la Empresa o de alguna área en particular.

Meta significa el fin parcial propuesto - como medio para conseguir el fin total llamado objetivo. Las metas están acompañadas de acciones inmediatas a corto plazo que se denominan actividades. Para su consecución se requiere de la inversión de tiempo, recursos y habilidades humanas.

Los beneficios a obtener representan las ventajas que se pretenden alcanzar con la consecución de las metas y actividades propuestas durante un lapso de tiempo determinado.

b) Por otra parte, la comunicación merece especial atención, ya que de su fluidez y dinámica depende la consecución exitosa de las metas y objetivos planteados a corto plazo, mediante el acatamiento y observancia precisa de las órdenes giradas por los superiores.

Por tal motivo se sugiere implantar canales de comunicación verticales por área: Dirección, Gerencia, Jefaturas de Departamento y Empleados subordinados, con acceso a juntas periódicas que retroalimenten la información sobre las decisiones tomadas y la línea de acción a seguir.

Los canales de comunicación horizontales se proponen sean apoyados con Conferencias Generales sobre aspectos de interés común a todos los elementos de la empresa, sin distinción de áreas.

Lo anterior dará por resultado la participación activa y conciente de todos los miembros que laboran en la entidad.

6.- Control:

Considerando que ésta etapa representa la médula del éxito o fracaso de la Empresa "ABC, S.A.", se sugiere el establecimiento de mecanismos de control más estrictos, a través de las siguientes acciones:

- a) Elaboración del Manual de Procedimientos para el área de Producción, en el cual queden descritas las actividades y operaciones que se deben realizar en cada área, así como los responsables de su ejecución y el orden secuencial de los procesos que implican cada procedimiento.

A través de éste Manual de Procedimientos se logrará inducir más ampliamente a los responsables de las tareas operativas y de supervisión -

hacia la forma correcta en que deben ejecutarlas, simplificando procesos y trabajos innecesarios y reduciendo costos de operación.

Por lo tanto, el establecimiento, -- operación e interpretación de los -- Controles será auxiliado con la apli-- cación práctica de los Manuales an-- tes señalados (De Políticas, de Orga-- nización, de Bienvenida y el de Pro-- cedimientos, lo que dará lugar a la verificación de actividades y a su - evaluación correspondiente.

b) Otra herramienta auxiliar para el -- Control, la constituye la aplicación de programas presupuestales periódicos para toda la empresa, y para cada área en particular se sugiere el control de proyectos.

c) También se sugiere deben instituirse reportes o informes periódicos a ren

dir por cada unidad responsable, a efecto de dar a conocer a su jefe inmediato superior las actividades realizadas durante un período corto de tiempo y sus repercusiones en la empresa.

- d) Se propone asimismo deben calcularse Indices de Eficiencia y Eficacia para que la entidad cuente con elementos comparativos que den lugar a la evaluación de estrategias.
- e) Se sugiere también medir la productividad del personal que interviene directamente en el área de Producción y obtener de éste modo los Indices - de aprovechamiento de la materia -- prima y de otros materiales.
- f) Por último se considera importante la aplicación de Pronósticos de Ventas semestrales que den la pauta para cuidar el desarrollo armónico e -

Integral de las áreas de Ventas y de  
Producción, dirigir sus planes de ex  
pansión con eficiencia y establecer  
las medidas correctivas pertinentes  
en cada caso.

3.7.- DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO ESTRUCTURAL.  
ESPECIFICACIONES DEL DISEÑO QUE SOBRE EL  
SISTEMA ORGANIZACIONAL SE PROPONE.

Como ya dijimos anteriormente, el sistema organizacional de "ABC,S.A." estará fundamentado en la elaboración de Manuales Básicos; el correspondiente al de Organización y el de Políticas y Procedimientos, mismos que darán la pauta para la determinación de funciones, asignación de actividades y responsables de su ejecución, trayendo consigo un flujo de información continua, producto de la estandarización específica de las funciones, sistemas, procedimientos y políticas bajo las cuales debe regirse cualquier entidad, lo que redundará por ende en un mejor aprovechamiento de recursos.

Al respecto, el Manual de Organización deberá ser elaborado nuevamente ya que el hasta ahora existente es obsoleto y no contempla la reestructuración actual de la empresa, ni la creación de nuevos puestos, jerarquías y responsabilidades.

Para su elaboración será necesario realizar las siguientes acciones:

- 1.- Definición de los Objetivos de la Empresa, a corto y largo plazo.
- 2.- Análisis estructural de la entidad.
- 3.- Análisis de puestos.
- 4.- Determinación de las responsabilidades límites inherentes a cada puesto.
- 5.- Ambitos de control e injerencia, lo que dará por resultado:
- 6.- La determinación de los objetivos por área.
- 7.- La determinación de funciones generales de la empresa.

8.- La determinación de las funciones específicas de cada área, desglosadas hasta nivel oficina.

Con lo anterior, se pretende abarcar todas las jerarquías y puestos existentes en la empresa.

Cabe señalar que su elaboración se efectuará durante un período de - 3 meses, siendo necesario aplicar entrevistas directas con los ejecutivos y responsables de cada área en particular, con objeto de acordar lo necesario para la óptima realización de éste trabajo.

Del mismo modo se hace notar que el estudio no se limitará únicamente a la investigación funcional de la empresa en cuestión, si no se propone, al finalizar éste, una prueba piloto en un área de labores determinada para su implantación, difusión y asimilación del personal correspondiente. Esta prueba durará 15 días, adicionales a los 3 meses mencionados para la elaboración del proyecto.

Al respecto, la cantidad que por concepto de honorarios se ha establecido por el presente estudio es de \$3 200.00 (tres mil doscientos pesos -- 00/100 M.N.) por hora efectiva de trabajo, lo cual resulta la suma total de \$192 000.00 (-ciento noventa y dos mil pesos 00/100 M.N.) mismos que serán liquidados en tres partes, al inicio del estudio, la tercera parte del monto total, la segunda parte será liquidada posterior a la determinación de los objetivos por área y la parte proporcional última al finalizar la prueba piloto y la presentación del documento a la Dirección de la entidad.

Una vez que el Manual de Organización ha quedado concluido, difundido por la Dirección y aceptado y asimilado por todo el personal involucrado de la empresa, se procederá a definir el plan de trabajo a seguir para la elaboración del Manual de Procedimientos y Políticas de la propia entidad. Lo anterior se establece con fundamento en la amplia posibilidad de éxito que presenta la definición de las funciones generales de todos los interventores en el área productiva de "ABC,S.A."

El Manual de Políticas y Procedimientos se dividió para su realización en 2 partes: la primera contendrá todo lo referente a Política y Normas de Trabajo de la empresa y la segunda afectará los sistemas y procedimientos básicos de la misma, de tal suerte que para la ejecución de la parte primera se efectuará:

- 1.- Análisis de las políticas vigentes de la empresa.
- 2.- Análisis del Reglamento Interior de Trabajo y su aplicación en la entidad.
- 3.- Análisis de Políticas de Personal. (Sistemas de ascensos y promociones, capacitación y adiestramiento, incentivos protocolarizados, etc.)
- 4.- Normas de Vigilancia y Seguridad Industrial.
- 5.- Observaciones éticas que deben regir el comportamiento del personal profesional (de confianza) en el desempeño de sus labores.

Resultante de lo anterior, quedará integrado el Manual de Políticas -

de la entidad, correspondiente a la parte primera mencionada.

Posterior a ésta, se llevará a cabo la integración de la parte referente a Sistemas y Procedimientos, para la cual se efectuarán las siguientes acciones:

- 1.- Investigación de actividades por áreas específicas, enmarcándolas por áreas funcionales.
- 2.- Verificación de su realización en dichas áreas.
- 3.- Definición de responsables ejecutores de las actividades realizadas en dichas áreas.
- 4.- Determinación de los lugares donde se realizan dichas actividades, con el fin de ubicarlas dentro del contexto estructural de la empresa.
- 5.- Descripción del tiempo estimado para la realización de las diferentes actividades (por proceso).
- 6.- Descripción de los procedimientos que se realizan en dichas áreas por el responsable en jefe.
- 7.- Verificación de los mismos.
- 8.- Diagramación de procedimientos resultantes.
- 9.- Revisión de las formas utilizadas en el área de producción para determinar su uso y utilidad.
- 10.- En su caso, proposición de mejoras en las formas revisadas.

Para la realización de esta parte, se requerirá la participación de todo el personal de la planta que se encuentra involucrado dentro del proyecto, (lo cual será definido posteriormente por los directivos de la empre-

sa), quienes tras una conferencia de capacitación y la observación de un ejemplo (con duración de tres horas), quedarán en posibilidades para delegar autoridad a sus jefes inmediatos inferiores, para que estos a su vez, coordinen los trabajos a ellos encomendados, de tal forma que sea el propio personal de cada área quien describa sus actividades y procedimientos.

Posteriormente, las descripciones serán revisadas y corregidas por tres especialistas externos, quienes se encargarán de verificar la información y hacer las correcciones pertinentes.

De esta manera, se calcula que este segundo proyecto durará tres meses quince días, traducidos en 85 días de trabajo, (calculando cinco horas por día efectivo de labor), con un costo específico de tres mil quinientos pesos por hora efectiva laborada y con iguales condiciones de pago que se presentan en el caso anterior.

BIBLIOGRAFIA

1.- Administración de Empresas, Teoría y Práctica.

Primera Parte.

Agustín Reyes Ponce.

Editorial Limusa. México, 1976.

2.- Administración de Empresas.

Segunda Parte.

Agustín Reyes Ponce.

Editorial Limusa.

3.- Auditoría Administrativa.

Apuntes elaborados por Jorge Alvarez Anguiano.

Universidad Nacional Autónoma de México.

Facultad de Contaduría y Administración.

Décima Primera Reimpresión.

4.- Auditoría Administrativa.

José Antonio Fernández Arena.

Editorial Diana, Primera Edición.

México, 1976.

5.- Auditoría Administrativa. Coordinador.

Edward L. Norbeck.

Editorial Técnica, S.A.

México.

6.- Auditoría Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa.

William P. Leonard.

Editorial Diana. México.

7.- Auditoría Administrativa. Exámen y Evaluación de la Empresa. Teoría.

Carlos Enrique Anaya Sánchez.

Editorial Nuevo México.

8.- Auditoría de Operaciones.

C.P. Salvador Obieta López.

C.P. José Luis Castillo Rodríguez.

Editorial IEE, S.A.

México, D.F., 1978.

9.- El Proceso Administrativo.

José Antonio Fernández Arena.

Editorial Diana, México.

10.- Lecturas para el Curso de Metodología de la Investigación.

Compilador: Fernando Arias Galicia.

Editorial Trillas.

México, 1977.

11.- Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa.

L. A. Patricia Díez de Bonilla.

Facultad de Contaduría y Administración.

México, 1977.

12.- Manual de Auditoría Administrativa.

Dirección General de Autotransporte Federal. S.C.T.

Departamento de Organización y Métodos.

**13.- Metodología y Técnicas de la Investigación para las Ciencias Sociales.**

**Introducción Elemental.**

**Felipe Pardinás.**

**Editorial Siglo XXI Editores.**

**14.- Orígenes y Perspectivas de la Administración.**

**Adalberto Ríos Salay y Andrés Paniagua Oduna.**

**Editorial Trillas.**

**México, 1978.**

**15.- Principios Fundamentales de Administración.**

**Terry & George R.**

**16.- Programas de Auditoría.**

**C.P. Francisco Javier Sánchez Alarcón.**

**Ediciones Contables y Administrativas.**

**México, D.F.**