

36A  
005



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
En el departamento de Recursos Humanos de una  
empresa productora de equipos de oficina

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

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

**MARTHA ALICIA MENA NUÑEZ**  
**JOSE LUIS MEZA RODRIGUEZ**

Director del Seminario:

**L. A. E. MANUEL RESA MONROY**

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E      G E N E R A L

### CAPITULO I.- DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.1	ETAPA ESCLAVISTA . . . . .	pág. 2
1.2	ETAPA FEUDAL . . . . .	6
1.3	ETAPA CAPITALISTA . . . . .	10

### CAPITULO II.- DEFINICIONES, CONCEPTOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

2.1	DIFERENTES DEFINICIONES DE AUTORES . . . . .	14
2.2	CONCEPTO . . . . .	16
2.2.1	EL RECLUTAMIENTO . . . . .	18
2.2.2	SELECCION . . . . .	19
2.2.3	CONTRATACION . . . . .	21
2.2.4	INDUCCION . . . . .	23
2.2.5	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .	24
2.2.6	TECNICAS PARA LA UTILIZACION Y APROVECHAMIENTO- DE LOS RECURSOS HUMANOS . . . . .	27

### CAPITULO III.- ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1	ORIGENES Y EVOLUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA . . . . .	32
3.2	CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES. . . . .	38
3.3	IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA . . . . .	41
3.4	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. . . . .	46

### CAPITULO IV.-

4.1	METODOLOGIA A SEGUIR . . . . .	50
-----	--------------------------------	----

CAPITULO V.-	INVESTIGACION DE CAMPO . . . . .	64
--------------	----------------------------------	----

CAPITULO VI.-	CONCLUSION . . . . .	86
---------------	----------------------	----

## C A P I T U L O     I

### DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es evidente que siendo el trabajo un proceso social, no se puede pasar por alto el desarrollo -- histórico que ha tenido el potencial humano a -- través de diferentes etapas.

Por lo cual se analizará la situación política, -- económica y social que caracteriza a cada una de ellas.

"El hombre para poder desarrollarse y poder subsistir tiene que luchar con la naturaleza y transformarla, para obtener de ella lo necesario para su vida. Es decir, el hombre tiene que producir y para ello tiene que trabajar".

# . . .

### 1.1.- ETAPA ESCLAVISTA.

Los antecedentes del esclavismo son muy remotos, y en el paleolítico se presentaban los primeros síntomas de ésta etapa, pero realmente la forma - ción en firme, de grupos explotadores de una so - ciedad dividida en quienes producen y quienes dis - frutan sin producir, aparece con la agricultura - y la ganadería. Varios elementos confluyen para - destruir la comunidad primitiva. Uno de los ele - mentos es la guerra, el resultado de una victoria no es solamente la sujeción de un grupo por otro sino también la creación y la acentuación de di - ferencias en el grupo vencedor.

Otro factor destructivo de la comunidad primiti - va es constituido por el comercio. En la anti - gua Mesopotamia, entre los aztecas, en el delta - del Nilo y en muchas otras partes se puede ras - trear la actividad de los comerciantes, sobre to - do de los que ponen en contacto regiones alejadas entre sí. Su profesión los aleja forzosamente - de la tribu a la que pertenecen y favorecen la - constitución de riquezas ajenas a ésta, muchas - veces -----

actuán en combinación con los guerreros, lo que puede reforzar aún más los efectos de su actuación.

También los dioses desempeñan un importante papel en la individualización de la propiedad, los sellos, que tienen la utilidad de marcar como tabúes, como prohibidos para los demás ciertos bienes, reservan para el Dios, es decir, para sus sacerdotes, animales, tierras e instrumentos.

La consecuencia de todo éste proceso es la disolución de la antigua comunidad igualitaria; ya hay quienes poseen riquezas que sirven para engendrar más riquezas, y quienes están desprovistos hasta de los elementos necesarios para trabajar.

Esto no se refiere solo a la tierra, (fundamentalmente a la labor, ya que la de pastoreo y de monte suele seguir siendo comunal por mucho más tiempo), sino también al ganado y a los propios hombres. En muchos casos el prisionero de guerra se transforma en esclavo, en propiedad plena de su captor.

En ésta situación nace también el estado, en su sentido -----

actual ya no existe la antigua comunidad, con su identidad básica de intereses; los distintos grupos que forman la sociedad, considerablemente ampliada en relación con la anterior, tiene formas de vida, anhelos e intereses diferentes de crear un órgano "superior" que pueda evitar que el pueblo mismo se destruya en la lucha de sus componentes.

Tal órgano es el estado que dispone de elementos de fuerza no identificados con las masas de la población y que puede así hacer prevalecer los intereses colectivos sobre los de algún sector en especial, se plantea por supuesto, la cuestión de cuales son los intereses colectivos en una sociedad de elementos opuestos entre sí: son siempre - o por lo menos, se toma por tales los de la clase dominante.

Junto con ésta evolución se efectúa y afianza la transformación de la familia, se vuelve patrilínea (predomina el hombre sobre la mujer), esto corresponde a la mayor importancia de la guerra, como fuente de riqueza y de la -----

posesión masculina, en general, de los bienes decisivos, capaces de facilitar a sus dueños un aumento constante de sus riquezas.

La evolución culmina en los estados esclavistas griegos y romanos, ahí se encuentra ya una sociedad claramente estructurada en clases sociales -- que descansa en la esclavitud. La mayor parte -- del sector productivo es atendido por esclavos, -- sobre cuyo trabajo se levanta toda la estupenda -- superestructura de la antigüedad clásica.

El proceso de decadencia se desarrolló en la interacción dialéctica de sus elementos (la función de la esclavitud), extensión de la esclavitud -- destruye a los pequeños campesinos base de la expansión militar. (Siglo II y I A.C.), las rebeliones de los esclavos disminuyen las ganancias que se obtienen de ellos; el cristianismo reflejo de la crisis del mundo esclavista, fortalece formas más individualistas de responsabilidad y trabajo. El sistema esclavista ha dado todo lo que podía y debe verse substituido por otro más capaz de enfrentarse a la nueva situación.



## 1.2.- ETAPA FEUDAL.

El feudalismo es el régimen característico de la Edad Media europea. Su importancia ahí radia en que constituye la forma de la que nacerá el sistema predominante, hoy en la mayor parte del mundo, el capitalismo.

Una transformación importante se produce con el hundimiento del mundo antiguo: el trabajo, que ha bfa llegado a ser una ocupación indigna del hombre libre en los tiempos del esclavismo, pierde este carácter y se establece, por lo menos en este sentido, cierta democratización, y con ella mayor fluidez en la sociedad.

Todo esto dá lugar al establecimiento y consolidación de dos aspectos de organización social estrechamente ligados entre sí: el feudo y al servidumbre. El primero es una porción de tierra entregada oficialmente en préstamo a un señor, -- (de hecho, los feudos generalmente son propiedad familiar plenamente hereditaria), que ejerce una soberanía más o menos amplia sobre ella. La servidumbre es la base de todo el sistema. El siervo, no es un hombre libre, pero tampoco se le pue de considerar esclavo.

Tiene normalmente derecho a cultivar cierta tierra, pero no puede abandonarla a su arbitrio. Una parte de su producto le pertenece, pero tiene la obligación de entregar determinado porcentaje a su amo.

Se puede hacer mención de que el sistema de servidumbre, adopta modalidades muy variadas, hay campesinos casi libres, que sólo tienen la obligación de entregar tributos muy escasos, otros están sujetos a una denominación mayor, y los que están ligados a la tierra sin poder abandonarla. Pero en todos los casos el siervo no llega a ser propiedad personal del amo, y por otra parte, - se ve obligado a entregar a éste un tributo no por lo que recibe del señor, que sólo es cierta protección, sino por la posición social que tiene dicho señor feudal.

El tributo se presenta en tres formas diferentes en trabajo, en especie y en efectivo. El tributo en trabajo consiste en las labores que el siervo tiene que realizar en provecho del señor feudal en los campos, caminos, molinos y otras pertenencias de éste. Además de esto, que suele obligar al campesino durante varios días de la semana -----

Éste es obligado a entregar determinados bienes al señor, que pueden consistir en un porcentaje de su cosecha o en cantidades fijas.

Por último y sobre todo cuando ya se ha vuelto a fortalecer el intercambio mercantil, muchas veces el campesino debe entregar ciertas cantidades en metálico, lo que obliga a vender algunos de sus productos y debilitar el aislamiento feudal. En todos los casos el siervo vive de lo que puede producir su parcela, por encima de lo que debe entregar y en el tiempo que le dejen libre -- sus obligaciones serviles.

El sistema, como es lógico dada la escasa movilidad de su base, es extraordinariamente estático, las modificaciones suelen consistir en conquistas de feudos, pero sólo en pequeña medida, lentamente, se llega a laterar su organización o su sistema de producción.

El regulador o guardián de toda la estructura es la Iglesia, que tiene a su cargo la mayor parte de la educación. A pesar de la economía natural de los feudos, y de su amplia autonomía política, no dejan de existir relaciones entre ellos los comerciantes y los gobernadores de más ----

alto nivel en parte están perfectamente integrados al sistema, pero también, sobre todo los primeros entran en contradicción con éste. Ya en el siglo X, y sobre todo en los XI y XII, las -- ciudades, antes pequeños centros de mercaderes -- o, a veces, residencia de gobiernos locales, se han transformado en núcleos de gran fuerza, con una organización interna profundamente ajena a -- la feudal. A partir del siglo XIII aproximadamente, coexisten un activo mercantilismo, cuyo -- centro está en las ciudades con una estructura -- feudal en el campo.

Junto con una supervivencia más o menos amplia -- de las relaciones feudales en el campo y elementos políticos del mismo tipo, se desarrolla un -- sistema de producción y de distribución ya capitalista, basado en el mercado, en la circulación de mercancías y en una incipiente clase asalariada. Pronto las exigencias del nuevo sistema -- han de provocar modificaciones profundas en toda la estructura social.

### 1.3.- SISTEMA CAPITALISTA.

El nacimiento del sistema capitalista lo precede el período mercantil o precapitalista, en el que tiene cada vez más importancia el intercambio de mercancías y los estados practican una política de acumulación de metales preciosos y de fomento industrial, importante para debilitar y, finalmente destruir el feudalismo, en esta etapa se efectúa la separación entre trabajador y los instrumentos que necesita para laborar, con lo cual se ve obligado a transformarse en asalariado.

Quedan abolidas todas las formas legales de servidumbre basadas en posiciones de privilegio señorial; las mismas grandes haciendas feudales -- en su mayor parte, son repetidas, las numerosas parcelas que se forman, como también las que se originan en el reparto de las sobrevivientes --- tierras comunales, integran la verdadera pequeña propiedad, de tipo capitalista.

La revolución industrial tiene una trascendencia fundamental para la etapa capitalista y ésta se efectúa aproximadamente entre 1760 y 1840, lo cual trae como consecuencia una modificación a fondo de la estructura social, con el -----

crecimiento del comercio no es suficiente la producción que proporcionan los talleres medievales donde se establece una elaborada división del trabajo.

Por lo anterior, expuesto, se llega a ser relativamente fácil substituir la actividad manual por la acción de la máquina de mayor rendimiento y eficacia.

El sector dominante en el capitalismo ya no es el comerciante, sino el industrial. Por encima de -- unas cuentas grandes empresas, la economía se caracteriza por la concurrencia de muchos miles de fábricas pequeñas y medianas, que compiten en el mercado. Este período es del capitalismo competitivo o pre -- monopolista, durará hasta 1870-1900 aproximadamente.

Las características esenciales del sistema son:

- Se trata de una organización mercantil; la gran mayoría de los bienes que se producen son destinados al mercado y no al consumo por el productor.
- El trabajo se considera como una mercancía: el -- trabajo humano se realiza no para que el trabajador aproveche el producto de su labor, sino en -- forma enajenada, al-----

servicio de quien ha comprado la capacidad de reali-  
zarlo.

- La competencia de las empresas tiende a eliminar-  
a las más débiles y al predominio de unas cuantas  
de gran potencia económica.
- La propia concentración de ganancias y de fuerza-  
económica y política facilita la extensión del --  
capitalismo en escala mundial, lo que da como re-  
sultado la creación del Imperialismo.
- Junto con el capitalismo se han desarrollado las-  
crisis de sobreproducción, verdaderas culminacio-  
nes del absurdo, en que la gente no come no porque  
falte qué comer, sino porque sobre.

Las contradicciones del capitalismo, en sus aspec-  
tos internos, se ven incrementados por las que exis-  
ten entre los países dominantes y dominados. Des-  
pués de la Segunda Guerra Mundial se han producido-  
un gran movimiento de liberación de colonias, y --  
aunque muchas han pasado a una nueva forma de depen-  
dencias, no deja de intensificarse históricamente -  
su pugna para superar su situación, en la cual for-  
zosamente, tiene que luchar contra los inte -----

reses imperialistas. Tampoco han desaparecido las \_  
diferencias entre las propias potencias Imperialis --  
tas que han sido causa de las dos grandes guerras del  
presente siglo.

Y, desde luego, es de gran importancia la pugna en --  
tre el sistema capitalista y el socialista, aunque --  
no se manifieste actualmente en forma bélica generali  
zada.

Por ello es justificado decir que el capitalismo se -  
encuentra sumido en una crisis profunda, que no sólo-  
se expresa en los aspectos económicos y político, si-  
no también en el social, en fenómenos como falta de -  
perspectivas, la desorientación generalizada de los -  
habitantes.

Los más recientes desarrollos del sistema no han si -  
do abolidos en sus contradicciones, y menos han es --  
tabilizado en forma permanente, sino que exigen, con-  
mayor premura que antes, que la sociedad organice ra-  
cionalmente y bajo su control democrático su estruc -  
tura económica y política.



CAPITULO II.- DEFINICIONES, CONCEPTOS Y FUNCIONES DE  
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.- La administración de Recursos Humanos es "El--  
proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y  
conservación de esfuerzo, las experiencias, la salud  
los conocimientos, las habilidades, etc., de los miem  
bros de la organización, en beneficio del individuo-  
de la propia organización y del país en general.

DIFERENTES DEFINICIONES DE AUTORES:

THOMAS G. SPATES.- La administración de personal es-  
un código sobre las formas de organizar y tratar a -  
los individuos en el trabajo; de manera que cada uno  
de ellos pueda llegar a la mayor realización posible  
de sus habilidades intrínsecas alcanzando así una --  
eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo,  
dando así a la empresa de la que forma parte, una --  
ventaja competitiva determinante y, por ende, sus --  
resultados óptimos.

MONEY Y REYLEY.- Definen al departamento de perso --  
nal de la siguiente manera: La organización se refie  
re a algo más que la estructura del edificio, se - -  
refiere al compli-----

cado cuerpo con todas sus funciones correlativas; -  
tal como aparecen en acción; el pulso, los latidos--  
del corazón, la circulación, la respiración, el ---  
movimiento vital, por decir así, de la unidad orga-  
nizada.

PAUL FIGORS Y CHARLES A. MYERS.- La administración-  
de personal es un método para desarrollar las poten-  
cialidades de los empleados de manera que de su tra-  
bajo deriven el máximo de satisfacción y den sus me-  
jores esfuerzos a la organización.

Es un punto de vista y un conjunto de técnicas. La-  
administración de personal no es una parte separada  
del manejo, ni que deba considerarse aparte de los-  
problemas del desarrollo del producto (diseño del -  
producto), de producción de contabilidad o de ven-  
tas; más bien es función básica del manejo, que pe-  
netra a todos los niveles y tipos de manejo. El --  
buen manejo obtiene resultados efectivos, sólo en -  
la cooperación de los demás. A esto se le llama -  
"Administración de personal".

CONCEPTO. - Para los fines de nuestro trabajo de investigación consideramos el concepto del maestro Fernando Arias Galicia: "El departamento de personal es aquel, encargado de reclutar, seleccionar, ubicar y conservar un equipo humano de trabajo en el puesto adecuado y al mismo tiempo estimularlo y mantenerlo en un nivel adecuado como individuo, con intereses, derechos y obligaciones distintos a los de la organización".

Haciendo hincapié en que los derechos y obligaciones de los empleados están cubiertos por un convenio de trabajo. Las políticas que comprometen y obligan a la organización a determinadas líneas de acción con respecto a sus empleados, constituyen la clave de un programa constructivo de administración de personal, lo que nos dá una base para establecer los deberes en el trabajo y la naturaleza de la autoridad, responsabilidades y relaciones formales de personal. La estructura de línea y la estructura funcional. En el tipo "Lineal de Organización" las funciones que pertenecen a la administración de personal son desarrolladas exclusivamente por los supervisores de Departamento. A través del desarrollo de un tipo de estructura func-----

al y funcional, es posible establecer un Departamento de personal para proporcionar asistencia especializada a los supervisores en el manejo de las funciones de los recursos humanos. Si bien se intenta que la Autoridad funcional que se asigna al Departamento de personal sea exclusivamente de asesoría, existe una tendencia en determinadas compañías de que éste Departamento asuma la responsabilidad de desempeñar ciertas funciones de Dirección de Personal, y de dictar a los supervisores, como deben ser desarrolladas esas funciones con objeto de que los Departamentos de línea y funcionales de éste tipo de estructura, funcionen, como se ha intentado.

El papel de cada departamento con respecto a la administración de personal debe ser establecido y comprendido claramente por los miembros de los Departamentos.

Si se toman las medidas necesarias para asegurar -- que funcionen apropiadamente la estructura lineal y funcional, ayudará por sí misma a un avance limitado, permitirá que las funciones de personal se desempeñen bajo el liderazgo del Departamento de Personal en forma profesional, apropiada a la importancia creciente en éste campo.

2.2.1.- El reclutamiento es la búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas características para cubrir una vacante o puesto que ofrece la organización.

Se puede decir que es el primer contacto entre la organización y los posibles nuevos integrantes de la misma, y es por medio de él, que se podrá escoger al personal disponible en el mercado de trabajo, por lo que se le considera un paso importante entre las funciones de personal. Las fuentes de reclutamiento son los medios de que se vale la organización para atraer nuevos candidatos y se pueden dividir en los siguientes:

-FUENTES INTERNAS: Estas son las que genera la misma empresa, es decir, implica una rotación del personal ya existente para descubrir un puesto vacante, lo que trae como beneficio el motivar al personal con respecto a las oportunidades que se le pueden brindar para su desarrollo personal.

-FUENTES EXTERNAS: Son aquellas que se valen de todos aquellos lugares fuera de la organización pueden satisfacer las necesidades de personal; entre ellas tenemos:-----

Agencias de colocaciones, ya sean públicas o privadas  
empresas similares que realicen intercambios de can-  
didatos, etc.

Medios de reclutamiento:

- a) Anuncio en periódicos.
- b) Radio y/o televisión.
- c) Revistas especializadas.
- d) Cartas o circulares.
- e) Boletín de la empresa.
- f) Tablero de aviso al personal.

2.2.2.- SELECCION: La selección de personal es el pro-  
ceso mediante el cual se clasifica a los solicitantes  
en relación a su capacidad o adaptabilidad para  
el empleo.

Se puede decir que, la selección es el proceso técnico  
mediante el cual se busca obtener, de entre un --  
grupo de personas previamente reclutadas, a aquellas  
que posean cualidades, aptitudes y habilidades que -  
satisfagan los requisitos de un puesto vacante.

Es el medio para satisfacer por medio de un estudio-  
cuál o cuales candidatos son los indicados para de -  
sempeñar la -----

tarea que está vacante.

es importante tomar en cuenta los siguientes puntos para realizar la función de selección.

- A qué nivel se va a seleccionar.
- Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente.
- Se busca al mejor candidato.
- Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles.
- Qué probabilidad de desarrollo puede ofrecer a los candidatos.

Al seleccionar se debe dar prioridad a los empleados que laboren dentro de la organización, considerando en segundo término a los candidatos cuyos conocimientos y habilidades se asemejen más a los requerimientos del puesto.

Las etapas de selección son las siguientes:

- Detectar la vacante o puesto de nueva creación'
- Analizar la información necesaria para cubrir la vacante, por medio del análisis y valuación de - - puestos, inventario de recursos humanos, políticas de contratación.
- Emplear las fuentes y medios de reclutamiento.

- Proporcionar presolicitud de empleo.
- Entregar solicitud de empleo.
- Analizar y clasificar los requisitos.
- Realizar entrevistas preliminares.
- Efectuar exámenes psicotécnicos.
- Hacer entrevistas de evaluación.
- Clasificar quienes continúan en el proceso.
- Llevar a cabo la encuesta socio-económica, con investigación de tres trabajos anteriores, recomendaciones y visita a domicilio.
- Practicar exámenes médicos.
- Realizar entrevista de contratación.
- Contratar al trabajador.
- Integrar el expediente del trabajador y programar la inducción.
- Realizar entrevista de ajuste.

2.2.3.- CONTRATACION.- La contratación es tan indispensable tanto para el nuevo empleado como para el patrón, ya que es en el contrato donde se establecen las condiciones bajo las cuales se deberán realizar las labores para las que han sido requeridos los servicios de una persona en par-----



ticular. Es la base de una relación de trabajo armónica. En virtud de la protección que dá la Ley a los trabajadores, las empresas buscan dejar perfectamente asentadas y especificadas las condiciones de trabajo a fin de evitarse problemas laborales, por lo que es conveniente analizar los tipos de contrato que establece la Ley.

CONTRATO INDIVIDUAL.- Es el que se realiza entre la empresa y un sólo trabajador, por medio del cual éste último conocerá sus obligaciones, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio, contraprestaciones que precibirá, estabilidad en el puesto.

CONTRATO COLECTIVO: Es el que celebran uno o más Sindicatos con una o más empresas, a fin de dejar las condiciones en las cuales deberá prestarse el servicio.

CONTRATO LEY: Es el que celebran uno o más sindicatos con una o más empresas, a fin de fijar las condiciones según las cuales, debe prestarse un servicio en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades o en todo el territorio nacional.

2.2.4.- INDUCCION.- Una vez que el candidato ha pasado a ser un nuevo empleado de la empresa e inicia -- sus labores, se siente un extraño dentro de un mundo donde todos se conocen y saben exactamente lo que deben hacer, por lo tanto, es importante que el trabajador sea adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; ya que los primeros recuerdos -- son los que más persistentemente habrán de influir -- en su actividad y si son desagradables, aún incon -- cientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Es conveniente utilizar folletos o manuales de bienvenida en los que se consignen:

- Panorama de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, principales funciones, sindicato, etc.
- Políticas generales de personal, es decir, qué es -- para la empresa del nuevo trabajador, y qué puede éste esperar de la empresa.
- Reglas generales sobre disciplina, lo que debe ha -- cer y lo que hay que evitar.
- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como:--

cajas de ahorro, despensas, deportes, vacaciones.  
- De ser posible, llevarlo para que visite las instalaciones y presentarlo con sus jefes inmediatos.

2.2.5.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: La capacitación y adiestramiento consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del trabajador, es decir, que la capacitación forma parte de la función educativa de la empresa, la cual está orientada a --satisfacer, por un lado, las necesidades presentes y futuras en materia de elemento humano que se presentan en una empresa, y por otro, las necesidades de --superación del ser humano, y que tiene como objetivo principal el de proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Se puede decir, que la capacitación es un medio o --instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente una actividad y que coloca en circunstancias de competencia, o cualquier persona.

Y el adiestramiento es el proceso mediante el cual --se per -----

feccionan las habilidades que utiliza o requiere el trabajador para el adecuado desempeño de su trabajo, preponderadamente físico. Desde el punto de vista mencionado se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros, y se dirige hacia el mejoramiento en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

Por lo general, la enseñanza mejora a las personas, lo cual es una necesidad constante para la empresa, ya que constituye un medio para aumentar la eficiencia de los trabajadores, y su éxito depende de la forma en que se comprenda acepten los beneficios que implica esta actividad.

Los fines básicos de los programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores dentro de las empresas son:

- Promover el desarrollo integral de las personas y así el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño del puesto.

El tema del bajo nivel de calificación de mano de obra, fué objeto de investigaciones para solucionar éste proble-----

ma, hasta que fué posible articular un sistema cohe-  
rente y completo que pugnará por la superación per-  
sonal del trabajador a través de la capacitación y  
adiestramiento, elevándose al rango de ley, que se  
estipula en la ley Federal del Trabajo, y que con-  
signa que las empresas, cualquiera que sea su ac-  
tividad, estarán obligadas a proporcionar a los tra-  
bajadores capacitación y/o adiestramiento.

La capacitación y adiestramiento, tienen por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y ha-  
bilidades del trabajador en su actividad, así co-  
mo proporcionarle información sobre la aplicación  
de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o  
puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Los cursos y programas de capacitación, podrán for-  
mularse respecto a cada establecimiento, una empre-  
sa o varias de ellas, una rama industrial o activi-  
dad determinada.

Se impartirán de acuerdo a lo que convengan patrón-  
y tra -----

bajador, es decir, puede proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio o instructores especialmente contratados o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cubriendo las cuotas respectivas.

#### 2.2.6.- TECNICAS PARA LA UTILIZACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El problema administrativo de planear, organizar, y dirigir un negocio, habrá de referirnos siempre al factor trabajo. Hay que satisfacer mediante energía humana, la demanda total de trabajo que exige una empresa, por lo que es necesario conocer, el monto total de trabajo y, dividirlo en partes susceptibles de realizarse por una sola persona, es decir, hay que acoplar el trabajo a los recursos humanos disponibles, a la vez que éstos recursos se establecen en función del trabajo mismo. Ambos elementos constituyen un círculo cuyo resultado final serán una buena organización.

## ANALISIS DE PUESTOS.

El trabajo total a desarrollar en una empresa, es el conjunto de funciones que deben realizar los trabajadores y empleados. Reuniendo funciones del mismo género, se establecen departamentos dentro de los que se derivan secciones hasta llegar a la unidad de trabajo que puede ser realizada por una persona y es -- precisamente ésta idea la que nos proporciona la definición de "puesto.- que es el conjunto de funciones concretas atribuibles a una persona y que exigen de la misma, un cierto grado de habilidad, esfuerzo, y responsabilidad, bajo condiciones específicas".

En ésta definición tenemos dos elementos que la constituyen: su contenido y sus requisitos.

El contenido lo determina "el conjunto de funciones-concretas", y los requisitos están integrados por los 4 factores de "habilidad, esfuerzo, responsabilidad- y condiciones de trabajo".

De esto se deduce el análisis de puestos, que consiste en una investigación sobre el puesto, encaminada a conocer y definir su contenido y sus requisitos.

Al analizar el puesto, se separan sus partes, estudiando cada una de ellas. Sin embargo, el análisis no es solamente escribir y obtener los datos, sino comprender a fondo el significado de los mismos, es decir, se deberá llegar a hacer una síntesis del mismo. Los elementos que interesan del análisis -- es descubrir sus funciones y requisitos, así como su dependencia y/o ascendencia para con los otros puestos.

Una vez realizado el análisis de puestos, debe llevarnos al conocimiento de los siguientes elementos:

- Descripción del puesto.

Consiste en saber qué es el puesto, título con -- que se le denomina, departamento o sección al que corresponde, supervisor inmediato, fecha del análisis, definición del puesto, contenido (funciones cotidianas, esporádicas y periódicas), accesorios del puesto (productos o materiales que se manejan, equipo que se utiliza, lugar donde se ejecutan las labores).

- Especificación del puesto.

Consista en un reporte escrito sobre la habilidad esfuerzo y responsabilidad que exige cada puesto, así-----



como las condiciones a que se somete su ocupante.

**HABILIDAD:** La habilidad es la capacidad necesaria - para desempeñar el puesto, puede ser física (entrenamiento, agilidad, destreza, rapidez, etc.), o mental (criterio, conocimientos, escolaridad, capacidad de expresión, experiencia, precisión, etc.)

**ESFUERZO:** El poseer una habilidad no es en sí su -- eficiente, ya que para desempeñar el puesto es necesario aplicarla y para ello se requiere de esfuerzo.

**RESPONSABILIDAD:** Hablamos de que un puesto es de -- mucha responsabilidad o poca, en cuanto se exige éste factor en mayor o menor grado a su ocupante.

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Se derivan de las funciones del puesto, de su localización y del equipo y mantenimiento que se manejan.

C A P I T U L O   I I I

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1 Orígenes y evolución de la auditoría administrativa.

3.2 Concepto de auditoría administrativa y definición de varios autores.

WILLIAM P. LEONARD

BANCO DE MEXICO

JOSE ANTONIO FDEZ. ARENAS.

FABIAN MTZ. VILLEGAS

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

CONCLUSION DE LAS DEFINICIONES.

3.3.- Importancia y necesidad de la auditoría administrativa.

3.4 Etapas del proceso administrativo.

CAPITULO III.- ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1 ORIGENES Y EVOLUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Al surgir la revolución industrial, con el advenimiento de las máquinas, los problemas económicos fueron presentándose cada vez más complejos en las empresas, requiriéndose forzosamente optimizar los recursos con que contaban, a fin de mantener una posición ventajosa en la sociedad industrial a la que pertenecían.

Un gran desarrollo económico, tecnológico e industrial fué la característica esencial de que éste período, desprendiéndose como consecuencia, que los problemas se hicieran más complejos debido a la magnitud cada vez mayor de las actividades en todas las áreas de las empresas, haciéndose patente la necesidad de controlar las mismas.

En la segunda mitad del siglo XIX, se observa ya la imperiosa necesidad de control en las empresas.

En esta época, la gerencia vigilaba las operaciones por medio de la supervisión directa. Esto era posible cuando los negocios eran pequeños y el dueño o empresario poseía un conocimiento detallado de todas las facetas de la -----

operación, pero carecía de las técnicas especializadas en aspectos administrativos.

Esta situación propicia la inquietud de Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes en el siglo XIX -- inician el estudio de la administración científica -- propiamente dicha. Al principio del presente siglo, Taylor lleva a cabo unos estudios en Philadelpia, para estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los recursos materiales para controlar la producción. Esto dá principio en la necesidad de evaluar los niveles administrativos.

Los puntos principales de éste estudio fueron:

- Seleccionar a los hombres más calificados en el trabajo.
- Instruirlos en los métodos más eficientes para -- incrementar la producción y enseñarles a reducir movimientos superfluos.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores más eficientes.

Con estos estudios, Taylor dejó la vía abierta para que los empresarios e ingenieros iniciaran investigaciones con las que se pudiera evaluar el desarrollo de la industria.

Henry Fayol contribuyó de manera activa mediante el desarrollo de técnicas para la evaluación de actividades de la industria. Al final de su vida, el iniciador de la administración científica, menciona la auditoría administrativa en una entrevista llevada a cabo por la publicación "Cronique social de la - - france", en el año de 1925, es decir que el mejor -- método para examinar una organización y determinar - las mejoras necesarias era estudiar el mecanismo - administrativo, para determinar si la planeación, -- la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidas, esto es, si la empresa está bien administrada.

De esta forma, Taylor y Fayol llevaron a cabo las -- funciones básicas de lo que actualmente se conoce -- con el nombre de auditoría administrativa.

Así la auditoría administrativa nace de la necesidad de los directivos, de contar con un instrumento preciso en la medición y evaluación de los métodos, y - eficiencia en las operaciones, funciones y áreas de la empresa. Su aplicación práctica empieza alrededor de la década de los cincuentas, donde el desarrollo de las macroempresas hace -----

necesario profundizar en el pensamiento técnico y crear controles y medios de información con bases científicas, como respuesta a las exigencias del mercado, en cuanto a mejor calidad, servicio y precio, surgiendo así la necesidad de abatir los costos de operación para subsistir entre la competencia.

Existen diferentes clases de auditoría pero sin embargo, la auditoría como instrumento de control, no debe concretarse al estudio de éstos aspectos de la administración. Debe aprovecharse esta herramienta, para todas las actividades de la empresa.

De la necesidad de controlar todas las áreas de la empresa se consideran dos clases de auditoría, la financiera, y la no financiera. La primera se refiere única y exclusivamente al control de numérico o aspectos cuantificables en dinero. La no financiera es aquella cuyo campo natural serán las demás áreas.

La auditoría financiera, consideramos que es más amplia que cualquiera de las auditorías específicas, ya que todas las operaciones de una empresa tienen directa o indirectamente alguna implicación financiera.

La idea es de unificar todas las auditorías existentes en una sola, la cual controlará todas las áreas de una empresa bajo un mismo criterio coordinador, efectuando la verificación, comprobación y evaluación.

La unificación de todas las auditorías existentes consiste en que puede efectuarse mediante la técnica denominada "Auditoría administrativa".

Esta auditoría, según la opinión de profesionales y estudiantes de la materia es, actualmente, apenas una posibilidad, pero con gran futuro.

El precursor, de ésta técnica es William P. Leonard, autor del libro "The Management Audit" y en él la define como el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o culaquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación y sus recursos humanos y materiales.

Como puede observarse, las finalidades de la auditoría administrativa son: La determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Es decir, su fina -----

lidad principal es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

La auditoría administrativa se ha comparado con el examen periódico que practican los médicos para determinar el grado de salud de una persona.

Estos exámenes periódicos no se realizan en el momento en el cual el individuo es ya un enfermo, sino que tratan de evitar una situación crítica.

De igual forma, la auditoría administrativa trata de precisar el estado de salud administrativa del organismo auditado utilizando los estándares de buena administración comúnmente aceptados.

La auditoría administrativa es aplicable a todo tipo de organismo, en su totalidad, o bien a alguna parte del mismo. Lo ideal, es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

Como opinión, las áreas más interesantes a estudiar para la ejecución de una auditoría administrativa, las encon-----



tramos en un estudio tridimensional del proceso administrativo, según sus elementos o etapas combinadas con los diferentes niveles de la administración y con las funciones propias de una empresa.

Cambio y crecimiento son aspectos que deben marchar conjuntamente, ya que traen consigo todo lo que es deseable en las empresas, como por ejemplo: perfeccionamiento en las técnicas administración más eficaz, oportunidades de crecimiento, etc., por tanto, entre otros retos a la capacidad y preparación de los, dirigentes, éstos se ven en la necesidad y -- preparación de encarar una serie de dificultades -- que requieren tomar decisiones acertadas, ya que un error puede conducir al fracaso de las empresas, - y esto, no sólo afecta a los dueños de tales empresas, sino también repercute en la vida económica -- del país de que se trate.

### 3.2.- CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES.

La auditoría administrativa puede ser considerada como un elemento preventivo de gran importancia, además representa una ayuda significativa a las empresas en su necesidad imperante de contar con una organización adecuada que ase -----

gure y salvaguarde su desarrollo.

A continuación citamos varias definiciones de los -  
autores que consideramos más relevantes en el área -  
que nos ocupa:

WILLIAM P. LEONARD.

"La auditoría administrativa puede definirse como -  
exámen completo y constructivo de la estructura or-  
ganizacional de una empresa, institución o departa-  
mento gubernamental; o de cualquier otra entidad --  
y de sus métodos de control, medios de operación y-  
empleo quedé a sus recursos humanos y materiales."

BANCO DE MEXICO (ANALISIS FACTORIAL)

"Análisis de potencialidad de la productividad".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS.

"La auditoría administrativa es la revisión objeti-  
va, metódica y completa, de la satisfacción de los-  
objetivos institucionales, en base a los niveles --  
jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructu-  
ra y participación individual de los integrantes de  
la institución".

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

"La auditoría administrativa es el exámen metódico-  
y ordenado de los objetivos de una empresa, de su -  
estructura or-----

gánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo mismo de su exámen".

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. SRIA.  
DE LA PRESIDENCIA.

"técnica depurada y compleja que lleva a cabo el estudio completo de la estructura y del funcionamiento de un organismo administrativo, que permita detectar posibles fallas administrativas antes de que se generen verdaderos problemas, así como planear las soluciones que requieran".

De las definiciones anteriores, podemos concluir -- que la Auditoría administrativa localiza con exactitud el centro del problema, eludiendo trabajos -- innecesarios en otras áreas, con el objeto de que -- los esfuerzos directivos se encaminen, a las áreas-críticas. Al mismo tiempo, proporciona a la dirección de la empresa los suficientes elementos de juicio para percatarse de si ya están logrando los planes y objetivos establecidos, señalando si su estructura contribuye al cumplimiento de ellos, si la comunicación es flúida, si sus funciones y responsabilidades-----

instituidas son adecuadas, si los sistemas y procedimientos tienen puntos débiles y si los recursos - materiales y humanos son convenientes y utilizados - a su debida capacidad.

### 3.3.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La empresa de hoy en día se caracteriza por su alto grado de complejidad, resultado del constante cambio en las relaciones económicas, humanas y sociales, así como políticas, que incide en una cada vez mayor y más delicada toma de decisiones. Existen algunos factores que limitan el comportamiento empresarial, los cuales se mencionan a continuación:

- Las utilidades ya no son exclusivamente de los inversionistas, sino que también el trabajador tiene su participación.
- El estado exige cada vez más impuestos y ejerce una vigilancia más estrecha en el cumplimiento de los mismos.
- El público consumidor se muestra más exigente.
- La competencia es más aguda e influyente en la vida de las empresas.

Lo anterior exige a la dirección que además de cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles sobre la información cuente con mejores medios de control, sobre todo en las áreas de organización, recursos humanos y técnicos.

Ante esta gama de problemas, se presenta la auditoría administrativa como una herramienta indispensable en las empresas, con las siguientes características:

Propósito:	Apreciar y mejorar la habilidades de administración y funcionales.
Alcance:	Una operación, departamento, área o toda la empresa.
Orientación:	Hacia el estado comparativo de la empresa, desde el punto de vista actual, con proyección hacia el futuro.
Objetivo:	Determinar la eficiencia administrativa, evaluando cualquier actividad y función.
Medición:	Los principios y técnicas de la administración científica.
Profundidad:	Debe ser lo suficientemente completa y exhaustiva.

**Resultados:** informe completo, con opinión y observaciones sobre la empresa, área, función departamental, etc., así como el planeamiento de posibles alternativas de solución.

**Interesados:** Interes interno: Gerencia general y departamental.

**Frecuencia:** Periódica, pero, su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos.

Así, la auditoría administrativa permite a los ejecutivos de la empresa, conocer si los objetivos que se han fijado son los adecuados en cuanto a su posibilidad de alcanzarlos y claridad en su exposición. Verifica si se está cumpliendo en la empresa con los principios básicos de la administración científica, principalmente cuando se refiere al uso del adecuado proceso administrativo e implementación de las áreas funcionales.

Mejora los sistemas y procedimientos de operación, eliminando pérdidas y corrigiendo deficiencias.

Simplifica funciones administrativas para aprovechar al máximo el personal que las desempeña.

permite saber si las funciones que han sido asignadas a cada nivel jerárquico, son las necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos fijados.

En síntesis, la auditoría administrativa permite a la empresa conocerse mejor así misma, y por tanto, conocer lo que es mejor para ella.

La práctica constante de este tipo de revisiones, dará a la empresa la oportunidad de superarse y alcanzar los objetivos que se ha propuesto con un más amplio margen de seguridad.

Cualquier actividad humana, siempre está sujeta a la evaluación por medio de la comparación (en muchas ocasiones inconscientemente), siempre existen situaciones o imágenes que nos hacen formar un juicio respecto a esa actividad. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, la evaluación está basada en apreciaciones de carácter subjetivo.

Esa misma situación encontramos en la empresa, continuamente, estamos haciendo comparaciones y evaluaciones subjetivas de los procedimientos adecuados - actuaciones, decisiones, etc., y sólo hasta la obtención de los resultados, tenemos una base sólida para medir el grado de efi-----

cia de la administración.

Por medio de la auditoría administrativa debemos analizar en forma racional y en lo posible, objetivamente, todas las funciones que se realizan en una empresa. Para efectuar una evaluación de la eficiencia, lo más apegado a la realidad, y con toda oportunidad, forzosamente se tiene que acudir a una serie de ciencias y técnicas, tales como estadísticas, investigación de operaciones, análisis factorial, encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc., sin embargo, en muchos casos, la medición de la eficiencia se vé obstaculizada por una serie de imponderables que son imposibles de medir en forma objetiva.

Por lo anterior, consideramos que la importancia de la auditoría administrativa, es que introduce oportunamente en la empresa el carácter objetivo en nuestras apreciaciones.

Como factores limitantes en el desarrollo de la auditoría administrativa, tenemos aquellas actividades que por su naturaleza no permiten evaluaciones objetivas.

En la auditoría administrativa existen tres áreas generales de su aplicación.



### 3.4.- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Podemos entender el proceso administrativo como la realización de la administración. Lleva implícita la actividad coordinadora que es precisamente el -- motivo de la administración. Cualquier organismo social, para lograr sus objetivos, requiere --- que sus recursos humanos y materiales sean coordinados entre sí, mediante las etapas del proceso administrativo.

Planeación: Consiste en seleccionar de entre diversas alternativas, las más convenientes para lograr los resultados esperados, después de haber determinado dichas alternativas o cursos de acción, de acuerdo con un estudio técnico de los hechos actuales y una previsión minuciosa de los futuros.

La planeación proporciona una guía a los integrantes de la empresa que oriente sus esfuerzos hacia el fin común, dicha guía la forman los diversos tipos de planes: objetivos, políticas procedimientos, programas, etc., aquí se refleja la razón de ser la empresa, la conocerse sus objetivos básicos.

En esta etapa se define qué hacer, cómo y cuándo -- hacerlo.

ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de los recursos humanos y materiales de la empresa, estableciendo sus relaciones y definiendo las líneas de autoridad y responsabilidad correspondientes, a ésta etapa corresponde: determinar niveles de señalara para cada órgano y puesto las actividades que debe desarrollar y al asignarle la jerarquía que le corresponde. Esta etapa indica quienes deben hacerlo, donde y con qué

DIRECCION.- Presupone el ejercicio de la autoridad o mando y tiene por objeto impulsar y estimular la actividad de los integrantes del organismo social, para que coordinadamente realicen los planes a seguir y se realicen los objetivos.

De ésta etapa emana la actividad coordinadora, que es la que da armonía a las funciones de la empresa y es a la vez la base de la administración.

La toma de decisiones, es característica en ésta etapa del proceso administrativo.

CONTROL.- Para que una empresa realice con éxito sus objetivos, es indispensable que la administración lleve a cabo coordinadamente una labor de planeación y anticipadamente;-----

establezca y defina claramente los objetivos genera-  
les y particulares; delimite las líneas de autori-  
dad y responsabilidad correspondientes; establezca-  
los sistemas y procedimientos adecuados e implante -  
un mecanismo de control que le permita evaluar y --  
comparar los resultados con los objetivos presta -  
blecidos.

#### NIVELES ADMINISTRATIVOS.

PRIMER NIVEL.- Representantes de los accionistas.

SEGUNDO NIVEL.- Dirección o Gerencia general.

TERCER NIVEL.- Gerencia departamental o funcional.

CUARTO NIVEL.- De supervisión.

#### FUNCIONES DE LA EMPRESA:

PRODUCCION: Formula y desarrolla los planes y apli-  
ca los métodos más económicos para la elaboración -  
de un producto o la prestación de servicios, sumi -  
nistrando y coordinando la mano de obra, equipos, -  
instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

COMERCIALIZACION: Es la dirección e impulso en la -  
corriente de artículos o servicios de productor al-  
consumidor o usua-rio. Estudia los factores que -  
influyen en el mercado-----

y pueden alternar el curso y volúmenes de venta.

**FINANZAS:** Es el hecho de proveer los medios para los pagos, las finanzas cubren la planeación financiera la estimación de los ingresos y egresos de caja, la producción de fondos y el control del uso y distribución de fondos.

**PERSONAL:** El éxito de toda empresa depende en gran parte de la capacidad, satisfacción y cooperación del personal, además de las buenas relaciones existentes en los jefes. Por consecuencia, el área de personal le incumbe seguir y conservar un equipo de trabajo satisfactorio y satisfecho.

La dirección moderna de personal tiende a aumentar la eficiencia de éste, aplicando técnicas adecuadas para el desarrollo y calificación de sus recursos humanos, brindándole tratamiento equitativo y trabajo satisfactorio.

**RELACIONES PUBLICAS:** El objetivo de ésta función es lograr que perciban una imagen positiva de la empresa, todos los públicos con quienes tiene relación, (consumidores o usuarios, proveedores, gobierno, el personal de la empresa e inversionistas)

#### CAPITULO IV

##### 4.1.- METODOLOGIA A SEGUIR.

El método requerido para realizar, no sólo una auditoría administrativa, sino cualquier investigación que tienda a descubrir nuevos conocimientos o complementar los ya existentes, se basa en lo que se conoce como método científico. Los principales -- pasos a seguir en todo estudio considerándolo como científico son los siguientes:

- Estudio de las teorías y conocimientos relacionados con un tema determinado existentes hasta éste momento.

- Observación.

- Problema.

- Hipótesis.

- Diseño de la prueba.

- Realización del diseño de la prueba.

- Conclusiones.

- Bibliografía.

- Notas.

- Cuadros y tablas.

El proceso de auditoría administrativa se conforma de cinco fases:

1.- FACE: Estudio preliminar.

- 2.- FACE: Revisión general.
- 3.- FACE: Determinación de posibles áreas críticas.
- 4.- FACE: Exámen profundo de áreas críticas.
- 5.- FACE: Informe de auditoría.

ACTIVIDADES PREVIAS DE AUDITORIA.

Antes del inicio de la revisión preliminar, el audi  
tor determina:

- Objetivo principal del exámen.
- Alcance.
- Antecedentes.
- Definición de términos.
- Objetivos específicos.
- Necesidad de personal y otros recursos.
- Necesidad de tiempo.
- Cualquier previsión adicional.

1a. FACE: ESTUDIO PRELIMINAR.

Recopilación de información general de la entidad:

- Actividades realizadas.
- Naturaleza y finalidad.
- Volúmen de operaciones para planear el inicio del-  
exámen.

La información general se obtiene sobre la base de:

- Antecedentes históricos y propósitos de la entidad
- Leyes aplicables, estatutos y organigrama general.
- Documentos normativos y reglamentarios.
- Información financiera básica.
- Política general.
- Conocimientos generales de actividades, operaciones, procedimientos.

Estos a su vez, provienen de:

- Entrevistas a diferentes niveles.
- Exámen de documentación.
- Inpección de las instalaciones.

2a. FACE: REVISION DE LA LEGISLACION, OBJETIVO, POLITICAS Y NORMAS.

Análisis de la información básica.

- Misión, objetivos y ámbito de sus actividades.
- Responsabilidades y restricciones.
- Financiamiento y conocimiento general de operaciones.

Para lograr el entendimiento general de las disposiciones y -----

requisitos se comprende la misión y actividades mediante la revisión de la legislación básica de las actividades autorizadas no ejecutadas y la inconsistencia entre actividades y autorizaciones de la reglamentación, especial sobre los siguientes aspectos:

- Historia y antecedentes.
- Objetivos.
- Autoridad.
- Responsabilidad.
- Limitaciones.
- Financiamiento.

y otros requisitos que provienen de:

- Un estudio analítico de la información básica.
- Indagación de aspectos significativos.
- Comparación con entidades similares.

3a. FACE: REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Evalúa la efectividad de controles e identifica áreas débiles a través de:

- Exámen y rastreo de muestras representativas.
- Exámen de informes administrativos.
- Inspección física de flujos de operaciones.



4a. FACE: EXAMEN DETALLADO DE AREAS CRITICAS.

Evalúa profundamente asuntos identificados en las--  
primeras faces del trabajo, a través de: procedi --  
mientos específicos de auditoría, necesarios de a -  
cuerdo a las circunstancias basados en la informa -  
ción obtenida y comprenden principalmente:

- Pruebas selectivas de transacciones.
- Exámen de registros, documentos y archivos.
- Prueba y verificación, así como confirmación de-  
la información.
- Entrevistas e inspección física.
- Determinación de condición, criterio, causa y e-  
fecto.
- Revisión de hallazgos, conclusiones y recomendacio  
nes.
- Procedimientos adicionales.

5a. FACE: INFORME DE AUDITORIA.

Se prepara el informe final sobre la base de hallazg  
os de auditoría para conocimientos de autoridades-  
interesadas, estableciendo:

- Esquema básico de contenido.
- Antecedentes del exámen.
- Naturaleza y alcance del exámen.

- Hechos a presentar y recomendaciones que formular-  
En el desarrollo de toda auditoría administrativa, -  
para que éste cumpla satisfactoriamente los objeti-  
vos que se propone, es necesario que se determine -  
un método específico que nos permita llevar a cabo-  
el estudio en forma sistemática.

Debido a que en cada empresa se presentan diferen -  
tes características, situaciones y factores que - -  
intercaractúan en el medio ambiente de la misma, y -  
éstos representan el elemento determinado para la -  
elección del criterio metodológico a seguir, éste -  
deberá ser adaptado a la situación concreta que se -  
presenta en el desarrollo de la investigación.

Con el fin de tener una visión más amplia para de -  
terminar y establecer el método adecuado en el aná-  
lisis y evaluación administrativa de la empresa que  
nos ocupa, se analizaron los diferentes enfoques --  
metodológicos planteados por diferentes autores: --  
ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE,-----  
con su metodología:

A.- Investigación, observación.

**B.- Revisión y evaluación de :**

**- Factores internos:**

**Procesal: Planeación, organización, dirección y control.**

**Funcional: Areas funcionales.**

**Analítico: Puestos, tiempos y movimientos, formas y actos.**

**- Factores externos:**

**Medio ambiente: clima, precios, comunicación, aspectos sociológicos, psicológicos jurídicos.**

**A U T O R :**

**M E T O D O L O G I A :**

**FDEZ. ARENA  
JOSE ANTONIO**

**ANALISIS, COMBINADO DE:**

- a).- Objetivos.
  - de servicio
  - Sociales
  - Económicos.
- b).- Recursos.
  - Humanos.
  - Materiales
  - Técnicos.
- c).- Proceso administrativo
  - Planeación
  - Implementación
  - Control.

**LEONARDO WILLIAM P**

- a).- Exámen de:
  - Area de estudio.
  - Detalles específicos, a estudiar.
- b).- Evaluación
  - Proceso general.
  - Analisis e interpretación
- c).- Presentación.
- d).- Persecución.

A U T O R :

M E T O D O L O G I A :

MACIAS PINEDA  
ROBERTO.

- a) El enfoque de la revisión --  
es de acuerdo a las siguientes etapas del proceso administrativo:
- Planeación
  - Organización
  - Dirección
  - Control

MEJIA FDEZ.  
ALFONSO.

- a) Divide el enfoque de la auditoria en dos grandes áreas:
- Estructural
    - Objetivos
    - Organización
  - Funcional
    - Producción
    - Ventas
    - Finanzas
    - Manejo de personal

D' AZAOLA MANUEL.

- a).- Revisión del proceso administrativo, en el que se mide:
- El grado de eficiencia con que se cumple cada función.
  - La contribución de cada

función al alcance de los  
objetivos.

A U T O R :

M E T O D O L O G I A :

RUBIO RAGOZZONI  
VICTOR.

- a) Planeación.
- Investigación preliminar.
  - Análisis de información y documentación recabada.
  - Programa específico.
  - Determinación de personal necesario.
  - Técnicas y medios de utilizar.
  - Determinación de tiempo - estimado

- b) Exámen.
- Aplicación de las técnicas de investigación.

RUBIO RAGOZZONI

- c). Evaluación;
- Planeación
  - Organización
  - Integración
  - Dirección
  - Control
- d) Informe
- Consideraciones generales
  - Observaciones relevantes.

- Observaciones detalladas.
- Recomendaciones.
- Comentarios.
- Anexos.

#### METODOLOGIA A SEGUIR:

Del análisis anterior, se concluyó que la metodología que más se adapta a las características de ésta empresa, es la del C.P. Y L. A. E. Víctor Rubio Ragozzoni, la cual se detalla a continuación:

#### FLANEACION:

- Investigación preliminar.- para llevar a cabo ésta será necesario realizar una investigación de reconocimiento, mediante las siguientes fases:
  - a.- Entrevista al director general y gerente general.
  - b.- Recorrido físico de las instalaciones.

Para detectar en forma general la situación administrativa de la empresa, con el fin de determinar el problema, hipótesis, objetivo y alcances de la investigación.

- Análisis de la información recabada.- Este punto se -----



estructurará la información recabada en la investigación preliminar de lo cual surgirán aspectos relevantes los que identifican a la empresa, a saber:

- Antecedentes históricos.
- Giro de la empresa.
- Objetivo de la empresa.
- Ubicación física.
- Estructura administrativa.
- Mercado.
- Sistema productivo.

Estos aspectos nos darán a conocer aquellos puntos-susceptibles de evaluación.

- Listado de actividades.- Determinadas la naturaleza y magnitud del problema formulados la hipótesis y el objetivo, así como el alcance de la investigación, se procederá a elaborar la guía de actividades necesaria para llevar a cabo la investigación.
- Técnicas y medios a utilizar: Se elaborarán cuestionarios y se planearán entrevistas, tomando en cuenta que son los principales instrumentos que sirven para cono-----

cer en forma objetiva la situación actual de la empresa.

#### EXAMEN.

Para este fin, se recopilará la información mediante la aplicación de las siguientes técnicas:

- Entrevistas y cuestionarios.- Se aplicarán los cuestionarios a manera de ser entrevistas al 100% de los colaboradores de la empresa, obteniendo así información general sobre el estado actual de la misma.

- Levantamiento de procedimientos.- Habiendo determinado el objetivo y alcance de la investigación, así como aplicado los cuestionarios y entrevistas, estaremos en posibilidad de identificar los procedimientos sustanciales de la empresa.

- Inspección y observación.- Esta técnica se lleva a cabo como un apoyo a las antes expuestas, con el fin de corroborar la objetividad y veracidad de la información recabada.

#### EVALUACION:

- Análisis de la información.- Se analizarán los datos que se obtengan con las técnicas utilizadas durante la -----

etapa del exámen, por medio de:

- Tabulación de interpretación de cuestionarios.
- Evaluación de los hechos observados.
- Análisis del flujo de las principales actividades de la empresa.

**INFORME:**

Este es el paso último de la auditoría administrati  
va en el que se hará saber la actual situación de -  
la empresa y que dará pauta a seguir para encontrar  
soluciones a los problemas detectados, por medio de  
recomendaciones.

#### ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

El cuestionario definitivo se aplicó al 100% de --- los integrantes de la empresa y se llevó a cabo por medio de entrevista directa.

Se informaba al entrevistado el objetivo de la entrevista y se le entregaba un cuestionario que servía como guía. El entrevistador leía la respuesta y anotaba cada una de ellas.

#### LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.

A través de la interpretación de cuestionarios, -- se identificaron las áreas sustanciales de la empre sa, posteriormente se procedió a la recopilación -- de datos mediante entrevistas a empleados y entre -- vistas a supervisores y jefes.

#### OBSERVACION.

Durante la aplicación de los cuestionarios, se anotaban las observaciones que no contempla el mismo, -- y que se consideraron de importancia para corroborar la información.

#### EVALUACION.

Se procedió a analizar los datos obtenidos a través de las técnicas utilizadas durante la etapa del exámen por medio de:

- Tabulación e interpretación del cuestionario.
- Evaluación de los hechos observados.
- Análisis del flujo de las principales actividades de la empresa.

#### INTERPRETACION DE CUESTIONARIOS.

Descripción del análisis del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa.

- Se anota la pregunta.
- Se enuncia el objetivo respectivo de cada pregunta.
- Se interpretan los resultados y se emite la conclusión.

1.- FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer la antigüedad del empleado en la empresa, y determinar el grado de rotación del personal.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	NUMERO	
	EMPLEADOS	TANTO%
1.11 MESES	12	25.5
1.5 AÑOS	20	42.6
6.10 AÑOS	4	3.5
11.15 AÑOS	4	8.5
16.10 AÑOS	2	4.3
21 AÑOS EN ADELANTE	<u>5</u>	<u>10.6</u>
	47	100 %

Por tanto:

68.1% tienen antigüedad de 5 años o menos.

23.4% tienen antigüedad de más de 11 años.

#### CONCLUSION:

El grado de rotación de la empresa es alto, ya que el 68.1% de los empleados tienen como antigüedad máxima de 5 años.

#### 2.- PUESTO ACTUAL \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer a qué nivel se encuentra el trabajador dentro de la empresa, así como su ubicación y jerarquía para determinar la estructura orgánica.

DIRECCION GENERAL:

1 DIRECTOR.

1 SECRETARIA.

1 CHOFER.

GERENCIA GENERAL:

1 GERENTE

1 SECRETARIA

ASESORIA TECNICA:

1 ASESOR TECNICO

GERENCIA DE VENTAS:

1 GERENTE.

GERENCIA ADMINISTRATIVA:

1 GERENTE

9 EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

1 JEFE DE ALMACEN

2 ALMACENISTAS

GERENCIA DE CONTABILIDAD:

1 GERENTE

1 EMPLEADO ADMINISTRATIVO.

GERENCIA DE PRODUCCION:

- 1 GERENTE.
- 1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE IMPRESION.
- 8 IMPRESORES (1 SIN CUESTIONARIO)
- 1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE GRABADO.
- 2 GRABADORES.
- 1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE LAMINADO.
- 1 DESMANCHADORA.
- 1 JEFE DE DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD.
- 1 SUBJEFE DE CONTROL DE CALIDAD.
- 2 AYUDANTES.

GERENCIA DE SERVICIOS TECNICOS:

- 1 GERENTE.
- 1 EMPLEADO ADMINISTRATIVO.
- 4 TECNICOS.
- 1 MECANICO.

CONCLUSION: Los titulares de puestos desconocían el nombre del mismo, inclusive mencionaban otro diferente y esto acarrea serios problemas.



3.- CUANTO TIEMPO TIENE EN ESE PUESTO:

OBJETIVO: Conocer la existencia de rotación de---  
puestos.

<u>ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA:</u>	<u>NUMERO EMPLEADOS</u>	<u>TANTO %</u>
1.11 MESES	15	31.9
1.5 AÑOS	19	40.4
6.10 AÑOS	7	15.7
11.15 AÑOS	3	6.3
16.20 AÑOS	2	4.2
21 AÑOS EN ADELANTE	---	---
	47	100%

CONCLUSION: Se puede apreciar que el mayor número de empleados se ubica con antigüedades en el puesto de menos de 5 años y el porcentaje aparece en forma decreciente, lo cual es favorable para la empresa y empleados.

4.- ¿HA DESEMPEÑADO ALGUN OTRO PUESTO EN LA EMPRESA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Conocer las facilidades de desarrollo del personal.

HAN DESEMPEÑADO OTRO PUESTO	PERSONAS	TANTO %	DESEAN DESEMPEÑAR OTRO	
			SI %	NO %
SI	22	46.8	11 50	11 50
NO	<u>25</u>	53.2	<u>13 52</u>	<u>12 48</u>
	47		24	23

No. DE PUESTOS DESEMPEÑADOS	No. PERSONAS	TANTO %
1 PUESTO	25	53.2
2 PUESTOS	18	38.3
3 PUESTOS	<u>4</u>	<u>8.5</u>
	47	100.0 %

5.- ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUAL \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer las aspiraciones del empleado-  
su iniciativa y su interés por desarrollarse den-  
tro de la empresa.

	No. DE PERSONAS	TANTO %
SI LE GUSTARIA	24	57.4
NO LES GUSTARIA	23	42.6

CONCLUSION: Como pudimos observar existe un 46.8 %  
de facilidad de desarrollo, lo cual puede represen-  
tar barreras en la realización de los trabajadores.

6.- ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato? \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer el tramo de control y su estructura orgánica.

7.- Para ocupar su puesto actual ¿Qué estudios le requirieron?

OBJETIVO: Conocer el grado de estudios del personal de la empresa, por niveles jerárquicos.

8.- ¿Cuál es su escolaridad actual? \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer si se está utilizando la capacidad potencial del elemento humano en la empresa.

CONCLUSION: Se infiere a que la mayoría del personal no se le requirió ninguna escolaridad o preparación específica para ocupar su puesto actual, esto nos indica que la empresa no recluta personal ya capacitado.

9.- ¿Quiénes dependen de usted directamente?

OBJETIVO: Conocer la estructura de la empresa y determinar los tramos de control.

SUPERVISORES:	TRAMO DE CONTROL
Director general	12 personas
Gerente general	1 persona.

SUPERVISORES	TRAMO DE CONTROL
Gerente de ventas	9 personas
Gerente administrativo	10 personas
Gerente de contabilidad	1 persona
Gerente de producción	5 personas
Gerente de servs. técnicos	2 personas
Gerente depto. de Impresión	8 personas
Jefe Depto. de grabado	2 personas
Jefe depto. Control de calidad	1 persona
Jefe de Almacén	2 personas
Encargado Sarvs. técnicos	4 personas

CONCLUSION: De, esta manera, tenemos que aproximadamente la tercera parte del personal de la empresa, realiza labores de supervisión, esto obedece a que la mayoría de ellos ejercen simultáneamente funciones operativas.

10.- Enuncie qué actividades realiza en su trabajo?

OBJETIVOS: Saber si los trabajos conocen exactamente cuales son las actividades y funciones que debe realizar de acuerdo a su puesto y si tienen algunas otras diferentes.

CONCLUSION.- Los resultados de ésta pregunta arrojan que el 100% de los empleados conocen en qué consisten sus actividades, aunque se logró observar -- que éstas no estaban perfectamente delimitadas, ya que se realizan actividades diversas que resultan incongruentes con el nombre del puesto.

11.- ¿Cual es su horario de trabajo? \_\_\_\_\_

¿Requiere permanecer más tiempo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Frecuencia \_\_\_\_\_ Causas \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Determinar si las cargas de trabajo son adecuadas.

HORARIO DE TRABAJO	PERSONAS	TANTO %
7. A.M. 16.30 P.M.	9	19.1
8 A.M. 17.30 P.M.	1	2.1
8.30 A.M. 18.30 P.M.	3	6.3
8.30 A.M. 16.30 P.M.	1	2.1
9.00 A.M. 18.30 P.M.	25	53.1
9.30 A.M. 15.30 P.M.	1	2.1
9.30 A.M. 18.30 P.M.	1	2.1
12.30 A.M. 18.30 P.M.	1	2.1

HORARIO DE TRABAJO	PERSONAS	TANTO %
A DESTAJO	1	2.1
ABIERTO	4	8.5
PERMANECEN MAS TIEMPO		
SI	31	66
NO	16	34

Causas por las cuales permanece más tiempo:

	PERSONAS	TANTO %
RESOLUCION DE PROBLEMAS	1	3.7
ASUNTOS DE ULTIMO MOMEN TO	7	25.9
EXCESO DE TRABAJO	16	59.3
TRABAJO URGENTES	3	11.1

CONCLUSION: Aquí se aprecia que las cargas de trabajo no son adecuadas, ya que el 66% del personal requiere permanecer más tiempo en su área de responsabilidad, las principales causas son: el exceso de trabajo y asuntos de último momento.

12.- ¿Conoce las políticas de disciplina de la empresa?

NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ CUALES \_\_\_\_\_

MEDIDAS ADOPTADAS: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer la existencia de medidas de disciplina, en la empresa, así como su aplicación.-----

13.- ¿Cómo se enteró de esas políticas de disciplina?

OBJETIVO: Conocer los medios de difusión a través de los cuales informaron al trabajador de la existencia de éstas medidas disciplinarias-

POLITICAS DE DISCIPLINA	No. PERSONAS	TANTO %
SI	39	83
LAS CONOCE		
NO	8	17
CUALES CONOCE:		
Puntualidad	39	85
Asistencia	4	8.7
Productividad	2	4.2
Atención a clientes	1	2.1
Medidas adoptadas;		
Descuentos en el 100% de los casos:		
Medios de comunicación en disciplina.		
por sí mismo	8	17
por experiencia ajena	4	8.5
Jefe inmediato	12	25.6
Jefe no inmediato	18	17
Otros	15	31.9

Conclusión: Como se aprecia, las políticas de disciplina son conocidas sólo por el 83% de los integrantes de la empresa, lo cual consideramos como deficiente, tanto cuantitativa como cualitativamente, para normar el curso de las actividades de la empresa.

14.- ¿Qué satisfacciones ha obtenido trabajando con ésta empresa?

OBJETIVO: Conocer los estímulos que brinda la empresa para el desarrollo personal de los trabajadores.

Satisfacción de la empresa:

	PERSONAS	TANTO %
Consideran que reciben		
satisfacción	30	63.8
Consideran que no reciben		
satisfacción	17	36.2
Causas de la satisfacción:		
Superación personal	2	4.1
Todas	1	2.1
Ambiente agradable	19	38.6



	PERSONAS	TANTO %
Sueldo	7	14.6
Desarrollo	14	29.2
Estima	4	10.4

CONCLUSION: De aquí deducimos que la mayor parte del personal se encuentra a gusto en la empresa.

15.- ¿Conoce los incentivos que se otorgan en la empresa?

NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ CUALES \_\_\_\_\_

MOTIVO \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer la existencia de los incentivos y determinar el equilibrio entre las políticas de incentivos y premios.

INCENTIVOS:	PERSONAS	TANTO %
Los conocen	29	61.7
No los conocen	18	38.3
Tipos de incentivos:		
Comisiones S/producc.	20	69
Comisiones S/ventas	8	27.6
Comisiones S/Mantenimiento	1	3.4

CONCLUSION: Como podemos ver, el 61.7% conoce los estímulos que brinda la empresa, sin embargo, nos lleva a considerar que se han descuidado las áreas administrativas.

16.- ¿Ha tomado cursos de capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por parte de la empresa: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Nombre del curso: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Determinar si la empresa promueve la capacitación para el desarrollo de sus trabajadores.

Determinar si el trabajador ha tenido iniciativa propia para capacitarse.

<u>CAPACITACION:</u>	<u>PERSONAS:</u>	<u>TANTO %</u>
Han tomado cursos	SI 17	36.2
de capacitación	NO 30	63.8
Por parte de la empresa	6	31.6
Por parte de otra empresa	8	42.1
Por sí mismo	5	26.3

17.- ¿Considera que los cursos de capacitación que ha tomado le han sido de utilidad para las labores que realiza?.

NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_.

OBJETIVO.- Conocer si la capacitación planeada está acorde a las necesidades de la empresa, ó sólo cumple con un requisito legal.

Utilidad de los cursos: PERSONAS TANTO %

Los considera de utilidad

SI	15	71.4
NO	6	28.6

Causas por las cuales se

consideran de utilidad:

Para actualizarse	3	23
Los aplica actualmente	4	30.8
Eficiencia	5	38.5
Expresar inquietudes	1	7.7

18.- Le gustaría tomar algún curso de capacitación para desarrollar mejor su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CON QUE OBJETO \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer el interés del trabajador para --  
rea-----

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

lización del trabajo sin problemas.

Condiciones del área de trabajo	personas	tanto %
Buenas	30	63.8
Regulares	4	8.5
Malas	13	27.7
Sugerencias:	Personas	tanto %
Mejor ventilación	10	29.4
Mayor espacio	6	17.6
Mayor luz	6	17.6
Mayor división en áreas de trabajo	2	5.9
Sala exposición para atraer clientes	1	2.9
Contar con el material necesario	2	5.9
Extractores de aire	3	8.8
Actualizar maquinaria	1	3.9
Tiempo de descanso	2	5.9
Cortinas y alfombras	1	2.9

Conclusiones: En general, se puede decir que las --  
condiciones físicas de la empresa son buenas, aunque  
ésto solo se refleje en la opinión del personal ad-  
ministrativo, ya que el personal operativo las con-  
sidera malas porque dentro del-----

Área productiva existen elementos tóxicos.

20.- Existen riesgos en el desempeño de su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer si hay seguridad y si las medidas están acordes a los riesgos.

Existencia de riesgos de

trabajo en el desempeño

del mismo: PERSONAS TANTO %

Existen riesgos en el desempeño

SI 23 48.9

NO 24 51.1

Tipo de riesgos existentes:

Traslado de máquinas 1 8.3

Manejo de máquinas 6 50

Inhalación tóxica 5 41.7

21.- ¿ Ha sufrido algún accidente de trabajo?

NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ CAUSAS \_\_\_\_\_

OBJETIVOS: Conocer el índice de accidentes, el tipo y las causas que lo han originado para confirmar la existencia de medidas de seguridad adecuadas.

Existencia de medidas de seguridad:	PERSONAS	TANTO %
SI	24	51.1
NO	23	48.9
Se siguen esas medidas		
SI	17	70.8
NO	1	4.2
No respondió	5	25
QUÉ medidas existen:		
No se mencionaron	5	19.2
Botiquín	5	19.2
Extinguidores	11	42.3
Extractores	3	11.5
Vigilancia	1	3.8
Desintoxicante	1	3.8
Inicencia en riesgos de trabajo:		
NO	45	95.7
SI	2	4.3

Causas: En le manejo de máquinas.

Conclusión: Vemos que el 48.9% del personal conside  
ra que sí existen riesgos en el desempeño de sus la  
bores y que-----

la mayor incidencia se presenta en el manejo de máquinas, por otra parte, el índice de accidentes es bajo y se circunscribe el manejo de máquinas.

22.- ¿Participa usted en alguna actividad cultural o deportiva con sus compañeros de trabajo, que no haya sido promovida por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUAL \_\_\_\_\_

QUIEN LA ORGANIZA \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Saber si hay grupos informales, saber, -- quién es el líder, participación en actividades deportivas y/o culturales.

	PERSONAS	TANTO%
Si participan	5	10.6
No participan	42	89.4
Quién las organiza:		
Cualquiera	3	42.9
Francisco(mensajero)		
	2	28.5
Sr. Figueroa	1	14.3
Jefe Depto de Impresión		
	1	14.3

CONCLUSION: Como se puede ver, sólo el 10.6% del personal participa en actividades deportivas y/o culturales ya sean o no promovidas por la empresa.

Por otra parte, el 40.5% de las personas que no participan, ignoran la existencia de éstas actividades y el 33.3% no lo realizan, por apatía.

23.- ¿Nos podrá aportar idea o sugerencia?

OBJETIVO: Conocer las inquietudes del trabajador, - con respecto a su ambiente laboral, o de cualquier, otra índole.

Sugerencias adicionales	personas	tanto%
Sí presentaron sugerencias	22	46.8
No presentaron sugerencias	25	53.2
Sugerencias:		
Juntas interdepartamentales	1	
Actividades deportivas	2	
que se respeten las líneas de autoridad	1	
Actividades sociales	3	
Más personal en contabilidad	1	
Estructura orgánica y funcional más eficiente	1	



que se contrate personal más responsable 1

Que se tomen en cuenta las peticiones

3

**SUGERENCIAS:**

Que exista respeto mutuo 1

Mayor espacio 2

Máquinas en buen estado 2

No depender de empresas externas

1

Mayor atención a la inhalación de tóxicos

1

Mayor compañerismo 2

**CONCLUSION:**

Del 46% del personal que sí nos presentó sugerencias, observamos que quisieran tener actividades sociales o deportivas, así como ser tomados en cuenta.

CONCLUSION: Las técnicas para la administración de los recursos humanos se dan en forma empírica e in-cipiente, impidiendo el adecuado aprovechamiento de las mismas.

Esto trae como consecuencia lo siguiente:

La contratación se lleva a cabo sin ningún paráme-tro que permita identificar las aptitudes que debo- tener el aspirante para cubrir los diferentes pues- tos de la empresa.

No se valoran las posibilidades de dotar al elemen- to humano de aquellas aptitudes que permitan su de- sarrollo en beneficio de la organización.

El otorgamiento de incentivos no es equilibrado, - ya que el área administrativa carece de ellos, de- biéndose esta situación a la inexistencia de un mó- todo que facilite medir la actuación de los emplea- dos de ésta área.

Se considera que la empresa no utiliza adecuadamen- te sus recursos materiales por las siguientes razo- nes:

Las condiciones de trabajo del área de producción- no son adecuadas, ya que se presentan agentes tóxi- cos que pueden-----

dañar la salud de los trabajadores.

Al finalizar ésta investigación queda demostrado que la empresa no cuenta con las técnicas administrativas mínimas para el apropiado desarrollo de la misma ya que carece de:

- Objetivos definidos.
- Políticas.
- Organigrama estructural.
- Descripción de funciones.
- Delimitación de responsabilidades.
- Programa de trabajo.
- Manual de procedimientos.
- Canales de comunicación adecuados.

DIRECCION.

#### DELEGACION

Al no existir una clara definición de las funciones en la empresa, no es factible una adecuada delegación de las mismas con su correspondiente asignación de autoridad.

Esto se hace evidente en el hecho de que no obstante que-----

aparentemente la Dirección General ha delegado funciones en varias Gerencias, se pudo observar que ésta - incursiona en repetidas ocasiones en la solución de problemas de áreas específicas destinadas para ello.

#### COMUNICACION

La comunicación en la empresa es básicamente a nivel verbal, lo que ocasiona que ésta desvirtue, se olvide y se utilice perjudicialmente.

No existe la debida retroalimentación a las sugerencias de los empleados.

#### SUPERVISION

El tramo de control presenta desviaciones en 2 áreas claves de la empresa, a saber:

- Dirección General.
- Gerencia administrativa.

provocando que se pierda la esencia de la supervisión y se llegue a niveles completamente operativos.

La unidad de mando se dá en un porcentaje mínimo en - la relación jefe inmediato-subordinado. Esta situación obede-----

ce básicamente a la falta de definición en la es --  
estructura orgánica.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE.

Auditoría Administrativa

ECASA 2a. Ed. México 1978.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

La Auditoría Administrativa

DIANA, México 1973.

RUBIO RAGAZZONI VICTOR

HERNANDEZ FUENTES JORGE

Guía Práctica de la Auditoría Adma.

P.A.C. México 1981.

WILLIAM P. LEONARD

Auditoría Administrativa

DIANA, México 1971.