



43
2EJ
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"LA ROTACION DE PERSONAL EN
INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO
S. A. DE C. V. "
(AUDITORIA ADMINISTRATIVA)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
GABRIELA MARTINEZ GUADALUPE
ADELA MARCELA VALERIO NERIA**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. Y C.P. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI**

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1 9 9 5



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.

Agradecemos :

Al Sr. L.A.E. Y C.P. Victor Manuel Rubio Ragazzoni
Asesor del seminario de investigación, por su apoyo y orientación para la realización de este trabajo.

Al Sr. Bernardo Gómez Ortega
Por las facilidades brindadas para llevar a cabo esta investigación.

A nuestros distinguidos catedráticos por habernos transmitido sus experiencias y valiosos conocimientos durante toda una trayectoria universitaria.

A nuestros padres:

Arturo Martínez Reyes
Fidela Guadalupe de Mtz.

Gaby

Alvaro Valerio Mosco
Gudelia Neria de Valerio

Adela

Por el apoyo incondicional, cariño y plena confianza que siempre nos han brindado.....gracias.

A nuestra Universidad:

Por habernos brindado la oportunidad de realizar una carrera profesional, cuyo recuerdo quedará plasmado en el libro de nuestros mas gratos recuerdos.

A Dios:

Por habernos permitido tener vida y salud para poder seguir logrando nuestras más grandes realizaciones personales y profesionales.

En forma especial a la persona más importante de mi vida....mi hija Lilia (Adela).

Al Sr. Jesús Solís Moreno por su comprensión, apoyo y confianza incondicional.

A la familia Ponce por habernos apoyado en la realización del presente trabajo....gracias.

Agradecemos :

Al Sr. L.A.E. Y C.P. Victor Manuel Rubio Ragazzoni
Asesor del seminario de investigación, por su apoyo y orientación para la realización de este trabajo.

Al Sr. Bernardo Gómez Ortega
Por las facilidades brindadas para llevar a cabo esta investigación.

A nuestros distinguidos catedráticos por habernos transmitido sus experiencias y valiosos conocimientos durante toda una trayectoria universitaria.

A nuestros padres:

**Arturo Martínez Reyes
Fidela Guadalupe de Mtz.**

Gaby

**Alvaro Valerio Mosco
Gudelia Neria de Valerio**

Adela

Por el apoyo incondicional, cariño y plena confianza que siempre nos han brindado.....gracias.

A nuestra Universidad:

Por habernos brindado la oportunidad de realizar una carrera profesional, cuyo recuerdo quedará plasmado en el libro de nuestros mas gratos recuerdos.

A Dios:

Por habernos permitido tener vida y salud para poder seguir logrando nuestras más grandes realizaciones personales y profesionales.

En forma especial a la persona más importante de mi vida....mi hija Lilia (Adela).

Al Sr. Jesús Solís Moreno por su comprensión, apoyo y confianza incondicional.

A la familia Ponce por habernos apoyado en la realización del presente trabajo....gracias.

INDICE

Introducción.....	1
Exposición de motivos.....	2
Características de Industrias Plásticas "Impacto", S.A. de C.V.....	3
Selección del método de auditoría administrativa.....	5
Aplicación del método de auditoría administrativa.....	7
1.- Marco de referencia.....	7
1.1.-Antecedentes de Industrias Plásticas Impacto, S.A. de C.V.....	7
1.2.-Planteamiento del problema.....	8
1.3.-Hipótesis.....	8
1.4.-Antecedentes del depto.de recursos humanos.....	9
2.- Marco teórico.....	10
2.1.- Historia de los plásticos.....	10
2.2.- Características de los plásticos.....	10
2.2.1.- Carcterísticas negativas más notables de algunos plásticos.....	11
2.3.- Aplicaciones generales.....	11
2.4.- Materias primas.....	12
2.4.1.- Poliestireno.....	12
2.4.2.- Las realidades acerca del poliestireno.....	13
2.4.3.- Mayores fuentes de desechos sólidos.....	14
3.- Aplicación del método de auditoría administrativa.....	15
3.1.. Examen.....	15
3.1.1.- Cuestionario para personal administrativo.....	15
3.2.- Evaluación.....	22
3.2.1.- Análisis de la información (personal advo.).....	22
3.2.2.- Cuestionario para personal operativo.....	57
3.2.3.- Análisis de la información del personal operativo.....	63
3.3. Presentación del informe.....	122
3.3.1.- Informe.....	122
3.3.2.- Recomendaciones.....	123
Conclusiones.....	124
Glosario de términos.....	125
Bibliografía.....	127

I. INTRODUCCION

El presente seminario de investigación administrativa está desarrollado de una forma práctica, en términos claros y sencillos con la finalidad de que el lector comprenda de la mejor manera el contenido del mismo y que tenga una visión general más amplia reafirmando así la gran utilidad de la Auditoría Administrativa que actualmente se requiere para el buen funcionamiento de toda la unidad organizacional independientemente del giro de ésta con el objeto de que pueda hacer frente a los retos que se están presentando con los vertiginosos cambios que se han generado con la globalización comercial a nivel internacional.

Ahora bien, la estructura de nuestra investigación es la siguiente:

Está integrada por siete puntos principalmente, el primero de ellos es la introducción en donde exponemos en términos muy generales la estructura y elaboración del presente trabajo. El segundo punto es la exposición de motivos en donde justificamos el interés que nos impulsó para realizarla, así como la importancia de llevarla a cabo para las generaciones posteriores que se interesen en el tema.

El tercer punto es la empresa, en el cual hacemos referencia a las características que identifican a Industrias Plásticas Impacto, S.A de C.V.

En el cuarto punto hemos elegido ya el método de Auditoría Administrativa que pondremos en práctica (William P. Leonard) después de haber consultado otros autores y de los cuales ya no hacemos mención porque consideramos que caeríamos en la redundancia.

El quinto punto se refiere a la realización de la investigación, de las entrevistas preliminares para tener una idea general de la empresa sobre su situación actual hasta el análisis de la información obtenida.

En el último punto hacemos referencia a las recomendaciones y conclusiones, las presentamos por separado de todo el caso práctico porque consideramos que es la parte más substancial para el directivo, con esto no indicamos que se debe hacer caso omiso de todo lo demás, de ninguna manera, ya que toda la investigación en su conjunto es la base que nos ha permitido fundamentarlas.

II. EXPOSICION DE MOTIVOS

El gran interés que nos ha despertado en la aplicación de una de las herramientas del administrador y los grandes beneficios que se derivan de su buena aplicación nos ha impulsado a elegir un tema tan importante como lo es la Auditoría Administrativa en INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V.

Podemos mencionar en forma enunciativa tres de los objetivos que nos alentaron para realizar este trabajo:

- A) El objetivo promordial para su realización es poner en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de nuestra carrera demostrando así la gran utilidad que nos proporciona la Auditoría Administrativa y los beneficios que se obtienen de la misma.
- B) Contribuir en la formación académica de las futuras generaciones y transmitirles nuestras experiencias de un caso real, verídico y práctico, el cual puedan consultar y de esta manera ampliar sus conocimientos acerca de esta técnica y sobre todo su aplicación.
- C) Como respuesta a las demandas y necesidades que gran parte de las empresas pequeñas y medianas requieren en la actualidad optamos por realizarla en INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V. por tratarse de una pequeña empresa, la cual consideramos que requiere de nuestro apoyo para poder detectar algunas irregularidades que impiden la máxima optimización de sus recursos.

III. CARACTERISTICAS DE INDUSTRIAS

PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V.

CLASIFICACION POR SECTORES

Industrias Plásticas Impacto, S.A. de C.V. pertenece al sector industrial tradicionalmente denominado sector secundario dentro de la economía nacional. Se divide en dos subsectores con sus respectivas ramas.

SECTOR INDUSTRIAL

Industria extractiva.

- Electricidad**
- Minería**
- Petróleo**
- Gas natural**

Industria Manufacturera.

- Productos alimenticios**
- Textiles y prendas**
- Madera y corcho**
- Papel y sus productos**
- Sustancias y productos químicos**
- Minerales no metálicos**
- Metálicas básicas**
- Productos metálicos, maquinaria**
- Otras manufacturas**

En base a esta clasificación podemos deducir que Industrias plásticas IMPACTO, S.A. de C.V. es una empresa manufacturera del sector industrial dedicada a la transformación de otros productos manufactureros.

CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA

SECOFI, clasifica a las empresas en micro, pequeñas y medianas para un mejor apoyo a estas con el objeto de fomentar su desarrollo y así contribuir a un mejor nivel económico del país. Con esta clasificación se determina el apoyo que requieren y los programas a que son acreedores.

De acuerdo al número de empleados y al volumen total de sus ventas netas elevadas al año en salarios mínimos es:

TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES Ultimo ejercicio fiscal
MICRO	DE 1 A 15	HASTA 110 VECES EL SALARIO MINIMO MENSUAL N\$ 580,000.00
PEQUEÑA	DE 16 A 100	HASTA 1,115 VECES EL SALARIO MINIMO.
MEDIANA	DE 101 A 250	HASTA 2,010 VECES EL SALARIO MINIMO

En base a la clasificación que ha emitido LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Industrias Plásticas Impacto, S.A. quedaría en el segundo nivel de tipo de empresa por el número de trabajadores con los que cuenta.

IV. SELECCION DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de analizar los métodos propuestos por diversos autores, como: "Método del Análisis Factorial", desarrollado por investigadores del Banco de México, William P. Leonard, José Antonio Fernández Arena, Víctor M. Rubio Ragazzoni, Hernández Fuentes Jorge, entre otros, hemos optado por la metodología propuesta por William P. Leonard porque es muy práctico, específico y sencillo para su aplicación.

Según William P. Leonard la auditoría administrativa es "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales". ("Auditoría Administrativa" de William P. Leonard. Edit.: Diana p.p.45).

Por nuestra parte definimos nuestro propio concepto de Auditoría Administrativa: "Es el diagnóstico íntegro y exhaustivo de la entidad organizacional en su conjunto o alguna de sus áreas independientemente del giro de ésta, el cual nos permite identificar las irregularidades y prever las que se pudiesen presentar en el futuro con la finalidad de optimizar los recursos de la organización".

William P. Leonard por su parte hace referencia a cuatro etapas en el procedimiento de la Auditoría Administrativa, los cuales son: Examen, evaluación, presentación y seguimiento o vigilancia.

1.- EXAMEN

En esta fase vamos a tratar de obtener toda la información posible para verificar en que forma se realizan las actividades en toda la organización. Para ello nos valemos de entrevistas, cuestionarios, estados financieros, Actas de Consejo, Manuales, Informes, etc. así como la observación directa.

De acuerdo a la profundidad de nuestro estudio se irán aplicando otras herramientas: diagramas de flujo, organigramas, diagramas de Gant, etc.

2. **EVALUACION** Una vez teniendo la información pasamos al estudio reflexivo y analítico, se contesta el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Conqué?, si lo que se están haciendo es lo indicado o no lo es, si hay otras alternativas, etc.

3. **PRESENTACION** Informe final sobre los resultados de la Auditoría Administrativa le debe permitir a la empresa llegar a la acción correctiva.

En ésta se debe plasmar toda la crema y nata del estudio realizado.

4. **PERSECUCION** Se trata de verificar que la empresa siga las indicaciones señaladas para lograr los mejores resultados.

V. APLICACION DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Marco de referencia.

1.1 ANTECEDENTES DE INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A DE C.V.

INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V. es una empresa 100% mexicana cuya fundación data del 17 de Octubre de 1977. La integraron en sus inicios cinco socios siendo el socio mayoritario y gerente general el Sr. Bernardo Gómez Ortega quien hasta la fecha preside esos cargos.

Desde sus inicios se ha desarrollado en el giro de maquila en inyección de plásticos, manufactura de moldes y troqueles y galvanoplastia.

Ha pertenecido a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) desde 1980.

Inició sus actividades con una sola planta ubicada en Av. Plutarco Elías Calles No. 366-A Col. Los Reyes Iztacalco, donde laboraban 10 elementos de los cuales eran siete obreros y tres administrativos.

Actualmente cuenta con dos plantas más ubicadas en Centeno No. 605 Col. Granjas México, C.P. 08400 y Sta. Martha Acatitla N°1906; el total de su personal hoy en día es de 35, de los cuales 25 son operativos y 10 administrativos, aún se siguen desarrollando las mismas actividades que en la planta matriz y con la misma maquinaria que con la que iniciaron lo que ha generado una serie de problemas en todos los ámbitos que impiden opere con la mayor eficiencia posible.

Gran parte de la materia prima que IMPACTO procesa es plástico, como: polietileno 60/120, polipropileno, poliestileno, nylon, acero (en menor proporción 10% del total de la materia prima), son de origen nacional en un 80% y el 20% de origen extranjero.

Sus principales proveedores son: DISTRIBUIDORA DE PLASTICOS, S.A. DE C.V. Y MAFRA, DE C.V.

Industrias Plásticas IMPACTO, S.A. DE C.V. maquila a empresas como D'BEBE, EKCO, PLASTICOS DESECHABLES MEDICOS, S.A. entre otras.

En los últimos años se ha incrementado la rotación de personal en INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V., esto ha generado un gran descontrol en todas las actividades y en la calidad de los productos representa una gran pérdida para la empresa, lo cual repercute directamente en la no entrega a tiempo de los pedidos y en la calidad de los productos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal como factor determinante en la calidad de los productos manufacturados en Industrias Plásticas Impacto S.A de C.V.

1.3 HIPOTESIS

El problema de la rotación de personal se debe a que los incentivos económicos y emotivos son pocos o nulos, los cuales no satisfacen sus necesidades más apremiantes y de superación lo cual hace que tiendan a buscar nuevas fuentes de empleo.

1.3.1 Variable Dependiente

La rotación de personal

1.3.2 Variable Independiente

Los incentivos económicos y emotivos son pocos o nulos

1.3.3 UNIDAD DE ENLACE

El personal operativo de Industrias Plásticas Impacto, S.A. de C.V.

1.4 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el año de 1977 la gerencia de Recursos Humanos estaba integrada por el siguiente personal:

1 GERENTE
1 SECRETARIA

Se realizaban las siguientes actividades en la gerencia:
Reclutamiento, selección, contratación de personal, administración y control de todos los derechos y prestaciones consideradas en la ley federal de trabajo.

A raíz del crecimiento de la empresa fué necesario incrementar el número de personas en la gerencia de Recursos Humanos, contratando 2 auxiliares más quedando de la siguiente manera:

1 GERENTE
1 SECRETARIA
1 AUXILIAR DE NOMINA
1 AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones que realizan en detalle son las siguientes:

Pagos al personal, préstamos, vigilancia de asistencias y puntualidad aplicando en su caso las sanciones marcadas en el Reglamento Interior de Trabajo, prestación y control de servicio médico, cumplimiento de las obligaciones ante las autoridades fiscales, control de los expedientes de personal, reclutamiento, selección y contratación de personal.

2. MARCO TEORICO.

2.1 HISTORIA DE LOS PLASTICOS

A pesar de que el descubrimiento de algunos materiales plásticos, como el PVC y el poliestireno se remonta a 1830, su comercialización no se inició hasta muchos años después, pues en aquellas fechas su producción industrial era imposible, técnica y económicamente. Históricamente se considera, como la primera materia plástica comercializada, el celuloide, descubierto en 1868 por los hermanos Hyatt, siendo su primera aplicación como sustitutivo del marfil empleado en la fabricación de bolas de billar.

Cuarenta años más tarde, aproximadamente, hace su aparición el primer material plástico obtenido por síntesis: los polvos de moldeo fenol-formol, conocidos como "bakelita" en honor a su descubridor, el belga Baekeland. Esto ocurría en 1909.

De este modo comienza una nueva era tecnológica con el desarrollo de los materiales plásticos, basados en materias primas simples y obtenidos por reacciones químicas relativamente sencillas.

2.2 CARACTERISTICAS DE LOS PLASTICOS

Las características positivas más notables de los plásticos pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- a) Elevada velocidad de producción.
- b) Favorable relación entre propiedades y precio.
- c) Variedad en colores y diseño
- d) Ligereza y flexibilidad de trabajo,
- e) Relación resistencia-peso, muy grande
- f) Versatilidad.
- g) Sustitución de otros materiales.
- h) Posibilidades técnicas propias.
- i) Transparencia
- j) Inalterabilidad.

- k) Fabricación aséptica.
- l) Facilidad de ensamblaje.
- m) Impermeabilidad.
- n) Poder aislante.
- o) Coloreables en masa.
- p) Fácil deslizamiento y autolubricación.
- q) Comodidad de entretenimiento.

2.2.1 CARACTERISTICAS NEGATIVAS MAS NOTABLES DE ALGUNOS PLASTICOS

- a) Estabilidad térmica.
- b) Electricidad estática.
- c) Rayabilidad.
- d) Envejecimiento
- e) Pérdida de rigidez.
- f) Fragilidad
- g) Combustibilidad

Todo lo anterior viene a confirmar que "no hay materiales buenos o malos, sino materiales bien o mal utilizados".

2.3 APLICACIONES GENERALES

Las características positivas y negativas de estos materiales, les confieren una larga relación de posibilidades de uso. Sus propiedades permiten crear productos adaptados a muy diferentes necesidades y, además, obtener una relación resultado-precio óptima. La facilidad y variedad de los procedimientos de transformación y la rentabilidad de su uso, han facilitado la entrada de estos materiales en sectores técnicos, industriales y consumidores en general de todas clases. Los campos fundamentales en donde el plástico desarrolla arduamente su acción son:

- a) Construcción.
- b) Envases y embalajes.
- c) Agricultura.
- c) Transportes.
- d) Electrodomésticos, electricidad y electrónica.

- e) Muebles.
- f) Piezas industriales, etc.

2.4 MATERIAS PRIMAS

La Asociación Nacional de la Industria Química, A.C. (ANIQ), a través de su Sección de Fabricantes de Polímeros de Estireno en México, preocupada por participar en la solución al problema de la contaminación ambiental, ha iniciado actividades que intentan mejorar la calidad de vida en nuestro país para los próximos años. Por esta razón, queremos presentar los hechos más relevantes del poliestireno y los plásticos en general, como factores de contaminación.

La contaminación ambiental es un fenómeno que se define como la acumulación de un material y/o residuo en una cantidad y en un lugar diferente a la condición natural en el medio ambiente.

Este fenómeno puede ser causado por sustancias peligrosas y no peligrosas en cualquier estado físico, impactando a la naturaleza: agua, aire y suelo.

En el caso de la contaminación del suelo específicamente, es importante establecer que es provocada por residuos tanto de origen doméstico y municipal, como industrial.

Para prevenir y controlar la contaminación provocada por residuos industriales, existe una gran diversidad de alternativas tecnológicas que incluyen la disposición final controlada, como en el caso de rellenos sanitarios, tratamiento físico y químico, reuso, incineración y reciclaje.

2.4.1 POLIESTIRENO

El poliestireno es un plástico ligero, compuesto de átomos de hidrógeno y carbono, que está hecho a partir del monómero de estireno, que a su vez es un derivado del petróleo y del gas natural. Las moléculas del monómero de estireno son unidas para formar el polímero llamado poliestireno.

El estireno ha sido producido desde 1930, aunque ha sido conocido desde el tiempo de los griegos, encontrándose en forma natural en la resina de algunos

tipos de árboles y en algunos alimentos y bebidas como la leche, café, cerveza, fresas, tomates, aceitunas y nueces.

Existen tres tipos de poliestireno: cristal, impactos y expansible. El mas fácilmente reconocible es el que se encuentra en forma de espuma que es aplicado en la industria del empaque para la elaboración de vasos térmicos, charolas para carnes, empaques de huevo, envolturas para hamburguesas, así como en el empaque de artículos electrónicos y productos delicados, entre otros. El poliestireno también se emplea de forma no espumada, para la elaboración de vasos y platos desechables, así como de gabinetes de televisores, refrigeradores, artículos escolares y de oficina, juguetes, etc.

2.4.2 LAS REALIDADES ACERCA DEL POLIESTIRENO:

El poliestireno es ampliamente usado, ya que sus productos cumplen (ampliamente) con las mas estrictas normas de sanidad, son resistentes, eficientes y de bajo costo, además de su gran potencial en cuanto al diseño de empaques. El objetivo principal de los productos desechables ha sido el proteger la salud de las personas. Los productos de poliestireno tienen una mayor sanidad que los utensilios reutilizables de restaurantes, cafeterías, escuelas y hospitales, como vajillas, vasos de vidrio, cubiertos metálicos, etc., además de ser mas económicos que los utensilios reutilizables o desechables de papel.

El poliestireno es resistente y fácilmente transportable y es mucho mejor que sus alternativas en papel y cartón, para el aislamiento de productos calientes, frios y húmedos.

Se ha comprobado que en la manufactura del poliestireno se utiliza menos energía y se genera menor contaminación que en la elaboración de papel.

Desde hace mas de treinta años, se ha contado con el empaque de poliestireno, que ha reemplazado a otros materiales en los estantes de los supermercados y restaurantes de comida rápida. La espuma de poliestireno tiene cualidades aislantes duraderas para mantener las

bebidas y la comida caliente o fría.

El poliestireno, además de ser un material de empaque, ofrece mayores ventajas para el medio ambiente con respecto a otros materiales.

- no es tóxico, ni peligroso
- no se degrada, ni contribuye con sustancias contaminantes
- menor peso
- no produce gas metano tóxico.

2.4.3 MAYORES FUENTES DE DESECHOS SOLIDOS

En México, los productores de plásticos representan sólo el 3% en peso del total de la basura, mientras que en otros países, esta proporción es mayor al 7%. En comparación, el papel y cartón representan el 36% de la basura.

2.4.4 EL POLIESTIRENO ES 100% RECICLABLE

El poliestireno es 100% reciclable y es fácilmente reciclado, lo que no ocurre con otros materiales como el papel con recubrimientos.

Actualmente, la industria del poliestireno en México, está trabajando entre sus transformadores, en un programa atractivo para promover su reciclado.

La resina es utilizada para la elaboración de diversos productos con una alta calidad y duración, como artículos escolares y de oficina, materiales de construcción, cassettes para audio y video, etc.

3. APLICACION DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 EXAMEN

3.1.1 CUESTIONARIO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Con la finalidad de contribuir a la realización del presente seminario de investigación y poder dar nuestras mejores recomendaciones para disminuir el índice de rotación de personal en Industrias Plásticas IMPACTO, S.A. DE C.V. le solicitamos de una manera muy especial nos haga el favor de llenar el siguiente cuestionario:

Nombre
Puesto
Departamento

Reporta a:
Me reporta:
Tiempo en el puesto:

1. ¿Le gusta su trabajo?

- a) Si ()
b) No ()

Porqué?.....

2. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

- a) Primaria ()
b) Secundaria ()
c) Preparatoria o equivalente ()
d) Superior ()

3. ¿Considera que es suficiente para desempeñar su puesto?
- Si ()
 No ()
- Porqué.....
4. ¿Considera que es importante el trabajo que Ud. desempeña?
- Si ()
 Para quién?.....
- No ()
 Porqué.....
5. ¿Ha desempeñado otros puestos dentro o fuera de la empresa?
- Si ()
 En dónde?
- No ()
6. Conoce los objetivos generales de su departamento?
- Si ()
 No ()
7. Estos objetivos, ¿Se cumplen eficientemente?
- Si ()
 No ()
 ¿En qué porcentaje?.....
8. ¿Existe algún medio de control para alcanzar estos objetivos?
- Si ()
 No ()
 Cuáles?.....
 ¿Porqué?.....
9. ¿Qué es lo que lo limita cumplir con sus objetivos?
- Falta de conocimientos ()

Experiencia	()
Capacitación específica	()
Adiestramiento	()
Otro	()

10. ¿Existen políticas del departamento por escrito?

Si ()

¿Cuáles son?.....

No ()

¿Porqué?.....

11. ¿Se dan a conocer los planes y programas generales y particulares para desarrollar las actividades de su departamento?

Si ()

No ()

¿Quiénes los elaboran?.....

12. ¿De qué manera se dan a conocer los programas y procedimientos de trabajo?

Por escrito ()

Verbal ()

Otro ()

13. ¿Cuentan con el manual de organización?

Si ()

No ()

14. ¿Es conocido por el personal?

Si ()

No ()

15. ¿Cree que existen funciones que confundan al personal por la duplicidad de mandos?

Si ()
No ()
Cuáles?.....

16 ¿Considera Ud. que faltan o sobran puestos para cubrir las necesidades de la empresa?

Si ()
No ()
Cuáles?.....

17. ¿Qué cursos de capacitación o adiestramiento ha recibido Ud.?

.....

18. Se Toman en cuenta el desempeño personal para el escalafón?

Si ()
No ()

19. ¿Cuáles son los estímulos que ha recibido por parte de la empresa?

a) Económico ()
b) Bonos de prod. ()
c) Premios por punt. ()
d) Premios por asist. ()
e) Otro..... ()

20 ¿La frecuencia en que los recibe es?

Semanal ()
Quincenal ()
Mensual ()
Otro ()

21 La relación laboral entre Ud. y la empresa es de tiempo:

a) Definido ()
b) Indefinido ()
De cuánto tiempo?.....

22. ¿Considera que el sueldo de su compañero X que ocupa el mismo puesto que Ud. le alcanza para cubrir todas sus necesidades?
- Si ()
 No ()
 ¿Porqué?.....
23. ¿Cuántos empleados y/o trabajadores aproximadamente se dan de baja al año?

24. ¿Cuál es el promedio aproximado de personas que trabajan durante el año en la empresa?

25. ¿Le gusta trabajar bajo presión?
- Si ()
 No ()
26. Su jefe le da las instrucciones:
- En el momento que solicita el trabajo ()
 Con mucho tiempo antes de necesitarlo ()
27. Con cuánto tiempo de anticipación le gustaría que le pidan sus trabajos?
- Un día ()
 Tres días ()
 Una semana ()
28. ¿Qué entiende Ud. por rotación de personal?
- a) Ingreso de nuevos elementos a la empresa ()
 b) Cambio de puesto del trabajador dentro de la empresa ()
 c) N° de trabajadores que S/E en relación con el total del empresa ()
29. ¿Existe algún control riguroso de las E/S de los artículos de oficina?
- Si ()
 No ()

30. ¿Considera que las condiciones de trabajo contribuyen para que Ud. abandone la empresa?
- Si ()
No ()
31. ¿Cómo le gustaría que fueran dichas condiciones de trabajo?
- a) Mayor iluminación ()
b) Mayor ventilación ()
c) Más amplio ()
d) Mayor cuidado y limpieza con los equipos y lugares de trabajo ()
e) Otro..... ()
32. ¿Se cumplen los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente?
- Si ()
No ()
33. ¿Cómo considera la relación laboral entre Ud. y su jefe?
- a) Mala ()
b) Regular ()
c) Buena ()
d) MB ()
34. ¿Como considera que es la comunicación que tiene Ud. con sus compañeros y éstos a su vez con su jefe inmediato?
- a) Mala ()
b) Regular ()
c) Buena ()
d) Muy buena ()
35. ¿Cuáles serían las razones por las que Ud. abandonaría su empleo?
- a) Mejorar sus ingresos ()
b) Tener mejores prestaciones ()
c) Ambiente de trabajo agradable ()
d) Otro..... ()

COMENTARIO Y/O SUGERENCIA

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por su colaboración.

3.2. EVALUACION

3.2.1. ANALISIS DE LA INFORMACION (PERSONAL ADMINISTRATIVO)

Para la obtención de la información decidimos diseñar dos cuestionarios, esto, con la finalidad de allegarnos de información real que nos permita emitir nuestras recomendaciones considerando los puntos de vista tanto de operativos como de administrativos.

1.- ¿Le gusta su trabajo?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
TOTAL	8	0

Como se puede observar en la tabulación a todos les gusta su trabajo, pero a pesar de esto lo abandonan rápidamente. Consideramos que de acuerdo a las observaciones que realizamos y que el personal nos indico las razones de un alto índice de rotación puede ser: la no motivación, la falta de progreso o promesas no cumplidas.

2.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?					
a) Primaria					
b) Secundaria					
c) Preparatoria o equivalente					
d) Superior					
e) Otro					
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1			X		
2			X		
3			X		
4			X		
5				X	
6			X		
7			X		
8			X		
TOTAL	0	0	7	1	0

3.- ¿Considera que es suficiente para desempeñar su puesto?		
a) Sí		
b) No		
NO. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	
3		X
4	X	
5		X
6	X	
7		X
8		X
TOTAL	3	5

Como se puede observar el nivel de estudios del personal es de preparatoria o equivalente, si consideramos que estamos hablando del personal administrativo creemos que no es suficiente la preparación que tienen para desempeñar su puesto, opinión que la mayoría del personal comparte con nosotras, ya que ellos mismos dicen que se les paga como auxiliar y se les exige como profesionales.

4.- ¿Considera que es importante el trabajo que ud. desempeña?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
TOTAL	8	0

Todos consideran que es importante el trabajo que desempeñan, pero al cuestionarlos ¿Para quién? Todos sin excepción alguna contestaron que para la empresa. Por tal motivo podemos afirmar que están conscientes de sus funciones pero no como un beneficio para ellos.

5.- ¿Ha desempeñado otros puestos dentro o fuera de la empresa?		
a)	Sí	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4	X	
5	X	
6		X
7		X
8		X
TOTAL	3	5

La falta de experiencia en otras empresas es una limitante para innovar nuevas formas para desarrollar sus actividades conformándose con métodos obsoletos que aprendieron desde sus inicios.

6.- ¿Conoce los objetivos generales de su departamento?		
a)	Si	
b)	No	
NO. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7		X
8	X	
TOTAL	7	1

7.- Estos objetivos ¿Se cumplen eficientemente?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4	X	
5		X
6		X
7		X
8		X
TOTAL	2	6

Como se puede observar a excepción de una persona contestaron afirmativamente que dan a conocer los objetivos, pero al mismo tiempo dijeron que éstos nunca se cumplen ¿De qué sirve dar a conocer los objetivos y no cumplirlos? Estos más que servirles de apoyo, los desconciertan en el cumplimiento de su trabajo razón por la cual en ocasiones se ven en la necesidad de buscar nuevas oportunidades, porque no se da ningún mérito emotivo.

8.- ¿Existe algún medio de control para alcanzar estos objetivos?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4	X	
5		X
6		X
7		X
8		X
TOTAL	2	6

Existen dos personas que afirman que sí se cumplen eficientemente los objetivos y que existe un medio de control para medirlos, pero son una minoría comparados que afirman que dichos objetivos no se cumplen por lo que se da la inconformidad por la no realización de sus aspiraciones buscando nuevas fuentes de empleo.

9.- ¿Qué es lo que lo limita a cumplir sus objetivos?					
a) Falta de conocimientos b) Experiencia c) Capacitación específica d) Adiestramiento e) Otro					
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1	X	X			
2					X
3					X
4	X		X		
5					X
6			X		
7	X		X		
8				X	
TOTAL	3	1	3	1	4

El personal está consciente de que existe limitantes que no le permiten cumplir con los objetivos, como se puede observar no existe una sólo limitante por persona, entre las principales destacan falta de conocimientos y capacitación específica.

10.- ¿Existen políticas del departamento por escrito?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
TOTAL	0	8

Se habla mucho de políticas de departamento pero como se puede ver no existen por escrito, pues verbalmente no se pueden dar y menos cumplir, dado que se olvidan y se distorsionan.

11.- ¿Se dan a conocer los planes y programas generales y particulares para desarrollar las actividades de su departamento?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4	X	
5	X	
6		X
7		X
8		X
TOTAL	3	5

Se observa que la respuesta no es uniforme ya que algunos jefes de departameto se les informa de los planes o programas a seguir y a otros no, lo cual provoca el descontento de los demás, y el no cumplimiento de los objetivos conjuntamente.

12.- ¿De qué manera se dan a conocer los programas y procedimientos de trabajo?		
a) Escrito		
b) Verbal		
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	X
4		X
5		X
6		X
7		X
8	X	X
TOTAL	2	8

Sólo se reconoce más a dos gerentes y falta formalidad al comunicar los programas y procedimientos de trabajo, porque darlos a conocer en forma verbal se presta mucho a confusiones, olvidos y por consiguiente a la mala ejecución de los mismos.

13.- ¿Cuenta la empresa con el manual de organización?		
a)	Sí	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8	X	
TOTAL	1	7

14.- ¿Es conocido por el personal?		
a)	Sí	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8	X	
TOTAL	1	7

16.- ¿Considera Ud. que faltan o sobran puestos para cubrir las necesidades de la empresa?		
a)	Sí	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5	X	
6		X
7	X	
8		X
TOTAL	2	6

Como se puede apreciar la mayoría del personal afirma que no faltan ni sobran puestos para cubrir las necesidades de la empresa, opinión que compartimos y que consideramos que el personal es suficiente para realizar las actividades pero se necesita de una reorganización y capacitación para desarrollarlas en su totalidad, y de la mejor manera.

17.- ¿Qué cursos de capacitación o adiestramiento ha recibido Ud. por parte de la empresa?			
a) Ninguno			
b) Uno			
c) Dos			
No. CUEST.	A)	B)	C)
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
TOTAL	8		

Nos podemos dar cuenta que a la empresa no le preocupa dar capacitación o adiestramiento a su personal lo que repercute directamente en la calidad del trabajo. Sin considerar que la empresa no está cumpliendo con las disposiciones legales de capacitación y adiestramiento, según el Art.153 LFT y conexas.

18.- ¿Toman en cuenta el desempeño personal para el escalafón?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4	X	
5		X
6	X	
7		X
8		X
TOTAL	2	6

La mayoría de las veces no se toma en cuenta el desempeño de las personas para el escalafón, pensamos que esto se debe a que la rotación de personal es muy alta y constante, lo cual implica contratar de inmediato a otras personas.

19.- ¿Cuáles son los estímulos que ha recibido por parte de la empresa?					
a) Económico					
b) Bonos de productividad					
c) Premios de puntualidad					
d) Premios por asistencia					
e) Vales de despensa					
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1					X
2					X
3					X
4					X
5					X
6					X
7					X
8					X
TOTAL					8
20.- ¿Con qué frecuencia los recibe?					
a) Semanal					
b) Quincenal					
c) Mensual					
d) Otro					
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	
1			X		
2			X		
3			X		
4			X		
5			X		
6			X		
7			X		
8			X		
TOTAL			8		

Nos podemos dar cuenta que los estímulos para los trabajadores por parte de la empresa son mínimos y la frecuencia en que los otorga es mensual, quizá esto se debe a que la empresa está en crisis y a penas sobrevive económicamente.

21.- La relación laboral entre Ud. y la empresa es de tiempo.

- a) Definido
- b) Indefinido

No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
TOTAL		8

La relación laboral del personal con la empresa es de tiempo indefinido, lo que nos hace pensar que utilizan este empleo como trampolín mientras se les presenta una mejor oportunidad, ya que en general no se sienten a gusto con su empleo.

22.- ¿Considera que el sueldo de su compañero X que ocupa el mismo puesto que Ud. le alcanza para cubrir todas sus necesidades?
 a) Si
 b) No

No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5	X	
6		X
7		X
8	X	
TOTAL	2	6

Como se puede ver a la mayoría no le alcanza su sueldo sobretodo si consideramos que en la actualidad no existe un sueldo ideal, las dos personas que contestaron que si les es suficiente es porque son solteros y demás las relaciones familiares con el gerente general les favorecen.

23.- ¿Cuántos empleados y/o trabajadores aproximadamente se dan de baja al año?				
a) 6-10				
b) 11-15				
c) 16-20				
d) Otro				
No. CUEST	A)	B)	C)	D)
1		11		
2		12		
3		13		
4				25
5		15		
6			17	
7		15		
8				Ni idea
TOTAL				

Cómo se puede observar no se tiene un número exacto, pero esta entre las 11 y 15 el número de personas aproximadamente que se dan de baja al año, si consideramos que es una empresa pequeña esto representa un índice muy alto de rotación de personal..

Para calcular el índice de rotación de personal, utilizamos la siguiente formula:

$$IR = \frac{N.A \times Sustitución}{N.T \text{ Personal}} = \frac{30 \times 36}{33} = 1080 / 33 = 32.72$$

$$\frac{1080}{33} = 32.72$$

En donde:

N.A.=Número de altas

SUSTITUCION=Número de personas que se van de la empresa (aproximación anual).

24.- ¿Cuál es el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa?				
a) 30-35				
b) 36-41				
c) 42-47				
d) Otro				
No. CUEST	A)	B)	C)	D)
1		40		
2	30			
3				No sabe
4	30			
5	35			
6			46	
7			46	
8				Ni idea
TOTAL	95	40	92	

El número total de personas que trabajan durante el año en la empresa difiere, de acuerdo a la alta contestación de cada persona, si realizamos un calculo en base a la información obtenida, tenemos lo siguiente:

$$A + B + C / 3 = 95 + 40 + 92 = 227 / 3 = 75.66 = 76 \text{ Personas (totalidad del personal.)}$$

El promedio anual de la totalidad de las personas que laboran en Industrias Plásticas Impacto S.A de C.V. es de 76 tanto la que permanece constante (es mínimo) como las personas que entran y salen constantemente de la misma, conforman nuestra población.

Ahora bien en relación a la plantilla del personal que debe laborar para cumplir con los niveles de producción es de 33 personas.

A= Personal que debe ser constante: 33 personas que equivalen al 43%.

B= Rotación de personal de Industrias plásticas Impacto S.A de C.V.:43 personas que equivalen al 57%.

Con esta información se puede reconfirmar un alto índice de rotación de personal lo cual no permite la especialización y por ende tener mano de obra calificada para obtener un mayor nivel de calidad en los productos manufacturados.

25.- ¿Le gusta trabajar bajo presión?		
a) Si		
b) No		
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
TOTAL		8

26.- Su jefe le da las instrucciones:		
a) En el momento que solicita el trabajo		
b) Con tiempo suficiente para realizarlo antes de necesitarlo.		
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5		X(C.P.)
6	X	
7	X	
8	X	
TOTAL	7	1

Como se puede ver en estas dos tablas a nadie le gusta trabajar bajo presión pero se ven presionados a hacerlo dado que no pueden programar sus actividades porque las instrucciones son dadas en el momento de solicitar el trabajo.

27.- ¿Con cuanto tiempo de anticipación le gustaría que le pidan sus trabajos?				
a) Un día				
b) Tres días				
c) Una semana				
d) Otro: El puesto no se presta				
No. CUEST.	A)	B)	C)	D)
1	X			
2				X
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
TOTAL	7			1

A la mayoría le gustaría que por lo menos les pidieran el trabajo un día antes, ellos mismos están conscientes que dadas las actividades de la empresa sería casi imposible que fuera con mayor tiempo.

28.- ¿Qué entiende Ud. por rotación de personal?			
a) El ingreso de nuevos elementos a la empresa			
b) Cambio de puesto al trabajador dentro de la empresa			
c) No. de trabajadores que salen y entran en relación con el total de una empresa.			
No.CUEST.	A)	B)	C)
1		X	
2			X
3		X	
4		X	
5			X
6		X	
7		X	
8		X	
TOTAL		6	2

No se tiene bien definido el concepto de rotación de personal por parte de los trabajadores, por consiguiente no pueden comprender el problema que esto ocasiona a la empresa y a ellos mismos.

29.- ¿Existe algun control riguroso de las entradas y salidas de los artículos de oficina?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4	X	
5		X
6	X	
7		X
8	X	
TOTAL	4	4

Aquí se puede observar que no existe un control riguroso con todo el personal , este favoritismo es lo que ocasiona conflictos en el personal y en ocasiones se ven en la necesidad de abandonar su empleo.

30.- ¿Considera que las condiciones de trabajo contribuyen para que Ud. abandone su empleo en un momento dado?
 a) Si
 b) No

No.CUEST.	A)	B)
1	X	
2		X
3	X	
4	X	
5		X
6	X	
7	X	
8		X
TOTAL	5	3

Cinco de las personas contestaron afirmativamente que las relaciones de trabajo contribuirían para que ellos abandonaran su empleo y tres personas contestaron negativamente. Analizando sus puestos y las condiciones de trabajo de cada uno de ellos nos dimos cuenta que los primeros ocupan los puestos que tienen más índice de rotación y de los cuales se reciben más quejas en cuanto a las condiciones de trabajo. Por lo que se refiere a las tres personas restantes nos percatamos que ocupan los tres puestos más importantes y de mayor antigüedad dentro de la empresa.

31.- ¿Cómo le gustaría que fueran las condiciones de trabajo?
a) Mayor iluminación
b) Mayor ventilación
c) Más amplio
d) Mayor cuidado y limpieza con los equipos y lugares de trabajo.
e) Otro

No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1				X	X1
2					X2
3		X	X	X	
4					X3
5					X4
6	X	X			
7		X	X		
8	X				
TOTAL	2	3	2	2	4

- X1. Mayor comunicación entre todos
- X2. Disminuir los riesgos de trabajo
- X3. Mayor responsabilidad y cooperación.
- X4. Mayor compromiso personal y profesional.

A la mayoría de los empleados les gustaría que mejoraran las condiciones de trabajo en lo referente a iluminación, ventilación, mayor amplitud en los espacios de trabajo, mayor cuidado y limpieza con los equipos y lugares de trabajo. No existe una de las condiciones mencionadas anteriormente que sobresalga de manera relevante de las otras.

32.- ¿Se cumplen los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente?
a) Si
b) No

No. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8	X	
TOTAL	2	6

Como se puede observar seis personas dijeron que no se cumplen los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente y 2 dijeron que sí, pero nosotras consideramos que las primeras son las que tienen razón por que ellas reciben ordenes directas de más de un jefe, por lo que respecta a las otras 2 personas, éstas sólo le reportan y reciben órdenes del gerente general.

33.- ¿Cómo considera la relación laboral entre Ud. y su jefe?				
a) Mala				
b) Regular				
c) Buena				
d) Mb				
No.CUEST.	A)	B)	C)	D)
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5				X
6	X			
7		X		
8				X
TOTAL	5	1		2

Como se puede observar en general la relación laboral entre jefes y empleados no es buena por consiguiente consideramos que ésta es una razón determinante por la cual la gente abandona el trabajo, en un momento dado.

34.- ¿Cómo considera que es la comunicación entre Ud. con sus compañeros de trabajo y éstos a su vez con su jefe inmediato? a) Mala b) Regular c) Buena d) MB				
No.CUEST.	A)	B)	C)	D)
1	X			
2		X		
3		X		
4	X			
5		X		
6			X	
7		X		
8				X
TOTAL	2	4	1	1

Aquí se puede apreciar que la comunicación con compañeros y jefes es regular pero no lo suficientemente buena para fomentar una relación armoniosa de trabajo.

35.- ¿Con qué finalidad Ud. abandonaría su empleo?				
a) Mejorar sus ingresos				
b) Tener mejores prestaciones				
c) Ambiente de trabajo agradable				
d) Otro.				
No. CUEST.	A)	B)	C)	D)
1	X	X	X	
2	X			
3	X		X	
4	X	X	X	X1
5	X			
6	X		X	
7	X	X	X	
8				
TOTAL	7	3	5	1

X1. Tener la iniciativa de dar más como persona y la tranquilidad.

Las razones que predominan para que una persona abandone su trabajo son las económicas, consideramos que en la actualidad casi a nadie le alcanza su sueldo, pero en esta empresa los sueldos son raquíticos y las prestaciones son mínimas.

3.2.2 CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO.

Con la finalidad de contribuir a la realización del presente seminario de investigación y poder dar nuestras mejores recomendaciones para disminuir el índice de rotación de personal en Industrias Plásticas IMPACTO, S.A. DE C.V. le pedimos de una manera muy especial nos haga el favor de llenar el siguiente cuestionario:

Nombre
Puesto
Departamento
Reporta a:
Me reporta:
Tiempo en el puesto :

1. ¿Le gusta su trabajo?

- a) Si ()
b) No ()
Porqué?.....

2. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

- a) Primaria ()
b) Secundaria ()
c) Preparatoria o equivalente ()
d) Superior ()

3. ¿Consedera que es suficiente para desempeñar su puesto?

- Si ()
No ()
Porqué?.....

4. ¿Considera que es importante el trabajo que Ud. desempeña?

- Si ()
Para quién?.....
No ()
Porqué?.....

5. ¿Ha desempeñado otros puestos dentro o fuera de la empresa?
- Si ()
 En dónde?
 No ()
6. ¿Qué es lo que lo limita cumplir con sus objetivos?
- a) Falta de conocimientos ()
 b) Experiencia ()
 c) Capacitación específica ()
 d) Adiestramiento ()
 e) Otro ()
7. ¿De qué manera se dan a conocer los programas y procedimientos de trabajo?
- a) Por escrito ()
 b) Verbal ()
 c) Otro ()
8. ¿Cree que existen funciones que confundan al personal por la duplicidad de mandos?
- Si ()
 No ()
 Cuáles?.....
9. ¿Qué cursos de capacitación o adiestramiento ha recibido Ud?

10. ¿Se Toman en cuenta el desempeño personal para el escalafón?
- Si ()
 No ()
11. ¿Cuáles son los estímulos que ha recibido por parte de la empresa?
- a) Económico ()
 b) Bonos de prod. ()
 c) Premios por punt. ()
 d) Premios por asist. ()
 e) Otro.....

11-BIS. ¿La frecuencia en que los recibe es?

- a) Semanal ()
- b) Quincenal ()
- c) Mensual ()

12. ¿La relación laboral entre Ud. y la empresa es de tiempo:

- a) Definido ()
 - b) Indefinido ()
- De cuánto tiempo?.....

13. ¿Considera que el sueldo de su compañero X que ocupa el mismo puesto que Ud. le alcanza para cubrir todas sus necesidades?

- Si ()
 - No ()
- ¿Porqué?.....

14. ¿Le gusta trabajar bajo presión?

- Si ()
- No ()

15. Su jefe le da las instrucciones:

- a) En el momento que solicita el trabajo ()
- b) Con mucho tiempo antes de necesitarlo ()

16. ¿Con cuánto tiempo de anticipación le gustaría que le pidan sus trabajos?

- a) Un día ()
- b) Tres días ()
- c) Una semana ()
- d) Otro.....

17. ¿Existe algún control riguroso de las E/S de las materias primas?

- Si ()
- No ()

18. ¿Conoce Ud. todas las materias primas que se utilizan en el proceso para la obtención del producto final?

Si ()
No ()

¿Cuáles son?.....

19. ¿Con qué tiempo de anticipación debe solicitar el material para que le llegue oportunamente?

a) 1 Hrs. ()
b) 2 Hrs. ()
c) Otro.....

20. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si ()
No ()

20- BIS ¿Cómo le gustaría que fueran?

a) Mayor iluminación ()
b) Mayor ventilación ()
c) Más amplio ()
d) Mayor cuidado y limpieza con los equipos y lugares de trabajo ()

21. ¿Qué hace Ud. por mejorar este último punto?

a) Barre su lugar y limpia sus equipos trabajo ()
b) Hay una persona que se encarga de la limpieza de sus equipos de trabajo. ()
c) Otro.....

22. ¿Cree Ud. que hay alguna limitante para desarrollar su trabajo?

Si ()
No ()

22- BIS. ¿Cuáles?

- a) Equipos y medios requeridos para su trabajo ()
- b) Falta de capacitación y/o adiestramiento ()
- c) Otro.....

23. ¿Se cumplen los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente?

- Si ()
- No ()

24. Se logra la calidad en los niveles de producción:

- a) Observando directamente el producto desde la línea de producción ()
- b) Comparando los objet. de producción con los resultados obtenidos ()

25. ¿Cómo considera la relación laboral entre Ud. y su jefe?

- a) Mala ()
- b) Regular ()
- b) Buena ()
- c) MB ()

26. ¿Como considera que es la comunicación que tiene Ud. con sus compañeros y éstos a su vez con su jefe inmediato?

- a) Mala ()
- b) Regular ()
- c) Buena ()
- d) Muy buena ()

27. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer las instrucciones?

- a) Verbal ()
- b) Escrito ()
- c) Otro.....

¿Tiene alguna sugerencia?.....

28. ¿Existe falta de armonía, fricciones, etc. entre el personal?

Si
No

()
()

COMENTARIO Y/O SUGERENCIA

.....

.....

.....

Muchas gracias por su colaboración.

3.2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION DEL PERSONAL OPERATIVO

Para la obtención de la información decidimos diseñar dos cuestionarios, esto, con la finalidad de allegarnos de información real que nos permita emitir nuestras recomendaciones considerando los puntos de vista tanto de operativos como de administrativos.

1.- ¿Le gusta su trabajo?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18		X
19	X	
20	X	
21	X	
22		X
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	23	2

PREGUNTA 1

En esta primer tabulación observamos que un gran número de operativos les gusta su trabajo (92%), por lo que concluimos que éste no es el factor determinante para abandonar el empleo.

2.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?					
a)	Primaria				
b)	Secundaria				
c)	Preparatoria				
d)	Superior				
e)	Otro				
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1		X			
2	X				
3	X				
4		X			
5		X			
6	X				
7		X			
8	X				
9		X			
10		X			
11	X				
12		X			
13	X				
14		X			
15	X				
16	X				
17		X			
18		X			
19		X			
20	X				
21		X			
22	X				
23					X
24	X				
25	X				
TOTAL	12	12	0	0	1

PREGUNTA 2

El grado máximo de estudios que prevalece en Industrias Plásticas, S.A. de C.V. es el grado de secundaria concluida y consideran que para realizar la actividad operativa es suficiente.

3.- ¿Considera que es suficiente para desempeñar su puesto?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	
3	X	
4		X
5		X
6	X	
7	X	
8		X
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	21	4

PREGUNTA 3

Esta respuesta complementa a la anterior a pesar de que los trabajadores afirman que poseen los conocimientos básicos para cumplir con su labor, sin embargo, consideramos que no está por demás darles un adiestramiento específico acerca de como realizar su trabajo.

4.- ¿Considera que es importante el trabajo que Ud. desempeña?
 a) Si
 b) No

No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5		X
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	24	1

PREGUNTA 4

La mayoría de los trabajadores (96%) contestaron que su trabajo es importante para la subsistencia de la empresa y sólo el 4% contestó negativamente, de ahí que la naturaleza del trabajo no es factor determinante para abandonar el empleo en un momento dado, lo cual coincide con la información obtenida con la pregunta uno (al 92% les gusta el trabajo). Por lo tanto la incógnita sigue en el aire ¿Cuál es el(los) factor(es) que determinan el alto índice de rotación?, hasta el momento no es falta de interés y/o importancia.

5.- ¿Ha desempeñado otros puestos dentro o fuera de la empresa?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4		X
5	X	
6		X
7	X	
8	X	
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15	X	
16		X
17		X
18		X
19	X	
20		X
21	X	
22	X	
23		X
24	X	
25	X	
TOTAL	12	13

PREGUNTA 5

Más del 50% del personal operativo es de primer ingreso, esto puede ser una posible razón para abandonar el empleo al poco tiempo de haber ingresado; lo cual se le puede atribuir a la falta de experiencia para adaptarse al ritmo presionado de trabajo.

6.- ¿Qué es lo que lo limita a cumplir con sus objetivos?					
	a)	Falta de conocimientos			
	b)	Experiencia			
	c)	Capacitación específica			
	d)	Adiestramiento			
	e)	Otro			
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1		X			
2	X				
3	X				
4		X			
5			X		
6			X		
7					X
8					X
9	X				
10			X		
11		X			
12		X			
13			X		
14			X		
15			X		
16		X			
17		X			
18		X			
19		X			
20		X			
21		X			
22		X			
23				X	
24	X				
25	X				
TOTAL	5	11	6	1	2

PREGUNTA 6

De lo anterior se desprende que, en orden de importancia la falta de experiencia (44%) es el factor preponderante que limita a los operativos a cumplir con sus objetivos, le sigue la falta de capacitación específica y/o adiestramiento, que hemos estado haciendo alusión durante el desarrollo de este análisis, y por último tenemos al factor falta de conocimientos para fortalecer la estructura productiva.

7.- ¿De que manera se dan a conocer los programas y procedimientos de trabajo?		
a)	Por escrito	
b)	Verbal	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4	X	
5		X
6	X	
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	2	23

PREGUNTA 7

Una cuestión más administrativa que operativa es dar la información verbal y escrita, clara, real y oportunamente sobre niveles y procesos de producción a los operativos para evitar el olvido y/o la desinformación sobre los resultados que se esperan obtener, ya que el 92% de ellos afirmaron que esto se da a conocer en forma verbal únicamente y además no es muy clara.

8.- ¿Cree que existen funciones que confundan al personal por la duplicidad de mandos?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2		X
3	X	
4		X
5	X	
6		X
7	X	
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20	X	
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	5	20

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PREGUNTA 8

En muchas de las organizaciones a nivel operativo se crean conflictos por la duplicidad de mandos en el caso de Industrias Plásticas, SA de CV por lo menos en este nivel no es un gran problema, ya que el 80% del personal contestó que dicho problema no se da.

9.- ¿Ha recibido Ud. cursos de capacitación o adiestramiento?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	0	25

PREGUNTA 9

Un aspecto importantísimo que hemos venido mencionando durante la realización de esta investigación es la falta de capacitación y/o adiestramiento que se le debe brindar al personal según disposiciones oficiales como el Art.153 de la LFT Y CONSTITUCION, y en efecto el 100% de los operativos mencionó que ésta no se da.

10.- Se toma en cuenta el desempeño personal para el escalafón?		
a)	Sí	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	0	25

PREGUNTA 10

Otro aspecto muy importante y factor imprescindible (para todo ser humano) para motivar y mantener el interés por el trabajo es el reconocimiento al mismo, el cual no se considera para el escalafón en el departamento de producción.

11.- ¿Cuáles son los estímulos que ha recibido por parte de la empresa?					
	a)	Económico			
	b)	Bonos de producción			
	c)	Premios por puntualidad			
	d)	Premios por asistencia			
	e)	Otro			
No.CUEST	A)	B)	C)	D)	E)
1					X
2					X
3					X
4					X
5					X
6					X
7					X
8					X
9					X
10					X
11					X
12					X
13					X
14					X
15					X
16					X
17					X
18					X
19					X
20					X
21					X
22					X
23					X
24					X
25					X
TOTAL	0	0	0	0	25

PREGUNTA 11

Un aspecto importante y en el que muchas empresas no ponen mayor atención es la falta de motivación a sus trabajadores e Industrias Plásticas, SA de CV no es la excepción de esta gama de empresas, pues sólo le otorga a los operativos vales canjeables por productos de la canasta básica mensualmente y éstos no van más allá de 4 salarios mínimos (NS\$61.08 a septiembre'94).

11-BIS ¿La frecuencia en que los recibe es?				
	a)	Semanal		
	b)	Quincenal		
	c)	Mensual		
	d)	Otro		
No.CUEST	A)	B)	C)	D)
1			X	
2			x	
3			X	
4			X	
5			X	
6			X	
7			X	
8			X	
9			X	
10			X	
11			X	
12			X	
13			X	
14			X	
15			X	
16			X	
17			X	
18			X	
19			X	
20			X	
21			X	
22			X	
23			X	
24			X	
25			X	
TOTAL	0	0	25	0

PREGUNTA 11-BIS

Siguiendo con el análisis del aspecto motivacional es importante verificar que tipos de incentivos son los que se deben adoptar y la frecuencia en que se les debe otorgar para mantener satisfecho al personal y obviamente el interés por el trabajo evidenciándolo en el resultado final.

Si partimos del hecho que la mayoría de los operativos son casados (considerando tres miembros de la familia: esposo, esposa e hijo):

$$61.08 / 3 = 20.36$$

Obtenemos que a cada miembro de la familia le corresponde N\$20.36 (veinte nuevos pesos 36/100 m.n.) que es la parte proporcional del 100% de los productos básicos que SE PUEDEN CANJEAR en los centros comerciales MENSUALMENTE.

¿Ud. cuánto consume?

12.- La relación laboral entre Ud. y la empresa es de tiempo:		
a)	Definido	
b)	Indefinido	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	0	25

PREGUNTA 12

El 100% del personal operativo contestó que tiene una relación laboral con la empresa de tiempo indefinido, pero ¿Qué caso tiene si utilizan esta fuente de empleo como trampolín? Si en cualquier momento se deciden y se van dejando una vacante que otro novato vendrá a ocupar y le llevaría unas semanas para adaptarse a su trabajo, y al término de tres meses en promedio también se va y así sucesivamente sin que haya estabilidad laboral en INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V.

13.- ¿Considera que el sueldo de su compañero X que ocupa el mismo puesto que Ud. le alcanza para cubrir todas sus necesidades?		
a) Si		
b) No		
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15	X	
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	2	23

PREGUNTA 13

La razón por la cual se da la situación anterior es evidente, la mala remuneración al trabajo y la falta de incentivos son algunas de las razones importantes por las cuales se mantiene un alto índice de rotación y esto lo podemos confirmar con el resultado obtenido en esta pregunta, donde el 2% de los operativos contestaron que sus ingresos son suficientes para cubrir sus necesidades prioritarias.

14.- ¿Le gusta trabajar bajo presión?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8	X	
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	1	24

PREGUNTA 14

El 96% de los trabajadores contestó que no le gusta trabajar bajo presión porque el DAR-RECIBIR no es equitativo.

15.- ¿Su jefe le da las instrucciones?		
a) En el momento que solicita el trabajo		
b) Con tiempo suficiente antes de necesario.		
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	X
3	X	
4		X
5	X	
6		X
7	X	
8		X
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17		
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	20	5

16.- ¿Con cuanto tiempo de anticipación le gustaría que le dieran sus trabajos?				
a)	Un día			
b)	Tres días			
c)	Una semana			
d)	Otro.			
No. CUEST.	A)	B)	C)	D)
1				X
2			X	
3	X			
4	X			
5	X			
6			X	
7				X
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14		X		
15		X		
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23		X		
24	X			
25	X			
TOTAL	18	3	2	2

PREGUNTA 15 Y 16

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas 15 y 16 concluimos que no se realiza una planeación de actividades de producción ni se considera el factor tiempo para obtener la producción oportunamente, lo cual provoca demoras en la entrega de los pedidos y repercute directamente en pérdidas de clientes afectando en los niveles de ingresos para la compañía.

17.- ¿Existe control riguroso de las entradas y salidas de las materias primas?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	
3	X	
4		X
5	X	
6	X	
7		X
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13		X
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	21	4

PREGUNTA 17

En general no se lleva un control riguroso en las entradas y salidas de materias primas, lo cual permite que se de un descontrol y mal uso del material generando altos niveles de desperdicios ocasionando pérdidas indebidas.

18.- ¿Conoce Ud. todas las materias primas que se utilizan en el proceso para la obtención del producto final?
 a) Sí
 b) No

No. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	
3	X	
4		X
5	X	
6	X	
7		X
8	X	
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	5	20

PREGUNTA 18

El desconocimiento de la materia prima es un factor muy importante, ya que no se pueden realizar procesos de producción sin conocer perfectamente los materiales que se utilizan para la obtención del producto final; es decir, el desconocimiento de la materia prima ocasiona errores en la mezcla de los componentes de la calidad, consistencia y color que se requiere para el producto X. Esto es un problema muy serio porque el 80% de los operativos contestó que desconoce la totalidad de las materias primas que se utilizan en INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE CV.

19.- ¿Con qué tiempo de anticipación debe solicitar el material para que Ud. pueda disponer de él en forma oportuna (internamente)?			
a) Una hora			
b) 2 horas			
c) Otro			
No.CUEST.	A)	B)	C)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5			X
6		X	
7			X
8			X
9		X	
10		X	
11		X	
12	X		
13		X	
14		X	
15		X	
16	X		
17		X	
18	X		
19		X	
20		X	
21	X		
22		X	
23		X	
24		X	
25		X	
TOTAL	4	15	6

PREGUNTA 19

El tiempo para la requisición interna del material no es muy oportuno, pues el 60% del personal contestó que deben solicitar la materia prima por lo menos dos horas antes de requerirla para disponer de ella oportunamente.

20.- ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?		
a) Si b) No		
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5		X
6	X	
7	X	
8	X	
9		X
10		X
11		X
12	X	
13		X
14		X
15	X	
16	X	X
17		
18		X
19		X
20	X	
21		X
22		X
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	14	11

20-BIS ¿Como le gustaría que fueran?				
	a)	Mayor iluminación		
	b)	Mayor ventilación		
	c)	Más amplio		
	d)	Mayor cuidado y limpieza con los equipos y lugares de trabajo.		
No. CUEST.	A)	B)	C)	D)
1	X			
2			X	
3				X
4		X		
5		X	X	X
6			X	
7			X	
8			X	
9		X	X	
10		X	X	
11		X	X	
12			X	
13		X	X	
14		X	X	
15		X		
16			X	
17		X	X	
18		X	X	
19		X	X	X
20		X	X	
21	X	X		
22		X	X	
23			X	
24			X	
25		X		
TOTAL	2	15	19	3

PREGUNTA 20 Y 20-BIS

Un aspecto muy importante que influye directamente en la obtención de niveles óptimos de producción, son las condiciones físicas de trabajo. De acuerdo con las respuestas obtenidas dichas condiciones no son muy adecuadas en INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V.; el 76% de los operativos contestaron que les gustaría mayor espacio, y el 60% le gustaría que haya mayor ventilación, por lo que estos son los dos puntos de mayor relevancia en los que hicieron notar mayor interés.

21.- ¿Qué hace Ud. por mejorar este último punto?		
a) Barre su lugar y limpia sus equipo de trabajo		
b) Hay una persona que se encarga de la limpieza en general.		
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	25	

PREGUNTA 21

Continuando con el interés de los operativos por tener mejores condiciones de trabajo ellos colaboran con su granito de arena barriendo y limpiando sus equipos de trabajo.

22.- ¿Cree Ud. que hay alguna limitante para desarrollar su trabajo?		
No. CUEST.	a) Si	b) No.
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4		X
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9		X
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15		X
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23		X
24	X	
25	X	
TOTAL	18	7

22-BIS ¿Cuáles?		
a)	Equipos y medios requeridos para su trabajo	
b)	Falta de capacitación y/o adiestramiento	
c)	Otro	
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3		X
4		X
5	X	X
6	X	
7	X	
8	X	
9		X
10	X	
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16	X	
17		X
18	X	
19		X
20	X	
21		X
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	14	12

PREGUNTA 22 Y 22-BIS

El proveer de los medios de trabajo requeridos para que el personal pueda desarrollar sus actividades de la mejor manera es de vital importancia que la empresa considere antes de exigir un nivel alto de producción, ya que el 50% del personal operativo contestó que es la principal limitante que obstruye el cumplimiento de sus objetivos.

23.- ¿Se cumplen los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente?		
No. CUEST.	a) Si	b) No
No. CUEST.	A)	B)
1	X	
2	X	
3	X	
4		X
5	X	X
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12		X
13		X
14	X	
15	X	
16		X
17	X	
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	16	9

24.- ¿Se alcanzan los niveles de calidad en la producción:		
a) Supervisando directamente el producto desde la línea de producción.		
b) Comparando los objetivos de producción con los resultados obtenidos.		
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2	X	
3	X	
4		X
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	23	2

PREGUNTA 23 Y 24

En referencia a la calidad de la producción se obtiene siempre y cuando el supervisor lo verifique constantemente en la línea de producción, sin embargo, se puede evitar delegando mayor responsabilidad y especializando a cada uno de los operativos para que tengan esta capacidad teniendo una mayor disponibilidad de tiempo para que el supervisor pueda dedicarlo a otras cuestiones. De esta manera los trabajadores se sentirán más responsables de su trabajo y considerarían lo importante que son para la empresa antes de pensar en una nueva fuente de empleo.

25.- ¿Como considera la relación laboral entre Ud. y su jefe?
 a) Mala
 b) Regular
 c) Buena
 d) MB

No. CUEST.	A)	B)	C)	D)
1				
2			X	
3			X	
4			X	
5	X	X		
6				
7			X	
8		X		
9		X		
10		X		
11			X	
12		X		
13		X		
14			X	
15			X	
16			X	
17			X	
18			X	
19		X		
20		X		
21		X		
22			X	
23	X		X	
24				
25			X	
TOTAL	2	10	13	0

PREGUNTA 25

En toda organización se debe fomentar una relación jefe-subordinado de confianza, comunicación y armonía sin caer en una relación amistosa que perjudique el cumplimiento de los objetivos. Una relación armoniosa coadyuva en la optimización de los resultados enorme; esta situación no es muy buena en INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V., de acuerdo a los resultados obtenidos el 52% del personal operativo afirmó que la relación jefe-subordinado es buena y el 40% de dicho personal contestó que esta relación es regular.

26.- ¿Como considera que es la comunicación que tiene Ud. con sus compañeros de trabajo y éstos a su vez con su jefe inmediato?				
	a)	Mala		
	b)	Regular		
	c)	Buena		
	d)	MB		
No. CUEST.	A)	B)	C)	D)
1		X		
2		X		
3		X		
4		X		
5	X			
6			X	
7		X		
8		X		
9		X		
10	X			
11			X	
12		X		
13		X		
14			X	
15			X	
16			X	
17			X	
18		X		
19		X		
20		X		
21			X	
22		X		
23			X	
24		X		
25		X		
TOTAL	2	15	8	0

PREGUNTA 26

Continuando con este aspecto interpersonal coincidentemente la comunicación casi no se da por lo que esto representa un grave problema en el área productiva, cuya situación se presta a que haya malos entendidos, ya que no se da una información clara, precisa y oportuna, lo cual genera en ocasiones conflictos en el personal y esta es una razón por la cual los operativos buscan una nueva fuente de empleo.

27.- ¿Existe falta de armonía, fricciones, etc. entre todo el personal?		
a)	Si	
b)	No	
No. CUEST.	A)	B)
1		X
2		X
3	X	
4		X
5	X	
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11	X	
12		X
13		X
14		X
15		X
16	X	
17		X
18		X
19		X
20		X
21		X
22		X
23		X
24		X
25		X
TOTAL	4	21

PREGUNTA 27

Una situación muy desagradable y una de las principales causas por las cuales el personal del área productiva indicó buscar nuevas oportunidades es porque INDUSTRIAS PLASTICAS IMPACTO, S.A. DE C.V., se da una serie de fricciones entre el personal lo cual no permite llevar una relación armoniosa y finalmente optan por buscar nuevas fuentes de empleo. Este análisis lo confirman las respuestas obtenidas en esta pregunta en las que le 84% de los operativos afirman que las relaciones personales y de jefe-subordinado no son buenas.

28.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer las instrucciones?		
No. CUEST.	a) Verbal	b) Escrito
1	A)	B)
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7		X
8	X	
9	X	
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14	X	
15	X	
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
TOTAL	24	1

PREGUNTA 28

El 96% del personal del área productiva coincidió que toda la información se les da en forma verbal, sin embargo, se debe considerar que la información de mayor relevancia debe darse a conocer en forma escrita para evitar el olvido y las malas interpretaciones.

3.3 PRESENTACION DEL INFORME.

3.3.1. INFORME

Sr. Bernardo Gómez Ortega
Gerente General
Presente:

Por medio del presente me permito informarle, sobre los resultados obtenidos en la Auditoría Administrativa realizada a Industrias Plásticas Impacto , S.A. de C.V. que usted dignamente dirige.

Las técnicas utilizadas en la presente Auditoría fueron la de observación y la entrevista dirigida. La información se recopiló en formatos especiales que facilitaron el análisis requerido.

A continuación se mencionan las principales deficiencias detectadas:

- * Carencia de políticas y objetivos por escrito de dicha gerencia y en toda la organización.
- * Existe un manual de procedimientos pero en escritorio referente a llenado de formatos.
- * Deficiencia en la supervisión del personal operativo.
- * En general no se consideran los puestos en forma vertical para el flujo de los formatos.
- * Carencia de capacitación en todos los niveles.
- * Carencia y desconocimiento del organigrama de la empresa por parte de los empleados, y operativos.
- * Incongruencia en la relación puesto-sueldo-responsabilidades.
- * Deficiencia en la delegación de responsabilidades.
- * Los ingresos no están dados en base a los tabuladores de sueldos y salarios ni a las responsabilidades del puesto.
- * Extrema falta de comunicación entre todos los niveles jerárquicos.
- * Frecuentemente se da la duplicidad de mandos.

3.3.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo expuesto anteriormente propongo a su consideración la siguientes sugerencias:

- * Elaborar por escrito las políticas y objetivos de la Gerencia Administrativa; de manera que al ingresar un nuevo empleado a dicha área, tenga la facilidad de conocer los lineamientos establecidos, coadyuvando a la adaptación del empleado al sistema de trabajo establecido.
- * Poner en acción el manual de procedimientos, ya que toda actividad a desarrollar debe estar respaldada por manuales que definan las distintas tareas. Una vez que se cuente con los Manuales respectivos, se estará en posibilidad de eliminar los problemas que se presentean como la falta de supervisión adecuada y la dificultad en la determinación de áreas de responsabilidad.

En caso de modificación de algún procedimiento se deberá actualizar el Manual de Procedimientos, para evitar posibles confusiones en el futuro.

- * Reestructurar el organigrama de la empresa en base a la autoridad y responsabilidad de los puestos.
- * Proporcionar cursos de capacitación y adiestramiento a los niveles intermedios y operativos respectivamente, para mejorar la calidad de sus productos.
- * Delegar responsabilidades a los niveles intermedios en situaciones que pueden ser resueltas por los mismos, a fin de facilitar a la Gerencia mayor tiempo, para enfocarse a otras actividades prioritarias.

El Manual de Procedimientos y el organigrama agilizará de gran manera esta labor.

- * Mantener una mayor comunicación entre la Gerencia y los niveles intermedios con el objeto de resolver problemas que se presentasen en un momento dado, en ausencia de los respectivos jefes o el propio Gerente.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis planteada en un principio concluimos que ha sido aceptada en su totalidad, complementada y fundamentada en base a los resultados obtenidos.

En efecto, la problemática del alto índice de rotación de personal (32.72%) en Industrias Plásticas Impacto S.A de C.V., se debe principalmente a :

- a) Sueldos inadecuados e insuficientes para el 75% del personal administrativo y el 98% del personal operativo.
- b) La falta de incentivos económicos, capacitación y adiestramiento en todos los niveles jerárquicos.
- c) Condiciones de trabajo inadecuadas y con muchas deficiencias.
- d) Tecnología y maquinaria obsoletas para las exigencias de nuestros tiempos.

Se debe realizar una planeación de las actividades inherentes a la producción en donde se considere el factor tiempo para evitar demoras en la entrega de los pedidos e ir cubriendo mayor cobertura paulatinamente, generando así mayores ingresos para la compañía y de esta manera elevar el nivel de vida de la misma.

Para que toda organización pueda permanecer en el mercado y lograr sus objetivos desde contratar al personal adecuado hasta implementar un control de calidad riguroso en sus productos y/o servicios debe mantener un índice de rotación de menos del 16% para tener una estabilidad laboral aceptable logrando así la especialización del trabajo y mantener la mano de obra calificada.

GLOSARIO DE TERMINOS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA: Diagnóstico íntegro y exhaustivo de la organización ó de alguna de sus áreas en la cual nos permita identificar las irregularidades, y prever las que se pudiesen presentar en el futuro evitando así el descontrol de las actividades.

BAQUELITAS: Grupo de resinas cuyo nombre se deriva de la primera serie descubierta por Backeland.

CELULOIDE: Es una mezcla de nitrocelulosa (65%) y alcanfor (35%). Es muy barato y se trabaja con mucha facilidad; posee poca resistencia mecánica y su principal inconveniente es su gran inflamabilidad. Se utiliza sobre todo para plumas estilográficas, mangos de cuchillos y juguetes.

GALVANOPLASTIA: Operación mediante la cual se deposita un objeto cualquiera, que sirve de molde, una capa de un metal previamente disuelto en líquido, haciendo obrar sobre dicha disolución metálica una corriente eléctrica continua.

INYECCION DE PLASTICOS: Introducción líquida de material plástico a un molde determinado para obtener una pieza ó figura de plástico.

MANUFACTURA DE MOLDES. Elaboración de moldes hechos a mano o con ayuda de maquinaria.

MARFIL: Substancia osea dura rica en sales de calcio, proporcionada por los elefantes, en la industria se utiliza para fabricación de diversos objetos.

MENAJE: Muebles o mobiliario.

MONOMERO: Compuesto químico constituido por moléculas simples.

PLASTICOS: Son los productos que pueden dar por moldeo objetos que poseen propiedades de dureza y flexibilidad análogos a las de algunas sustancias naturales, tales como el asta, la concha, el marfil, etc. Desde el punto de vista químico, los plásticos son polímeros de grado alto, o sea compuestos de masa molecular muy grande.

POLIESTIRENO: El poliestireno es el producto de la condensación normal del estireno o vinilbenceno. Es un producto transparente como el cristal de baja densidad y resistente a los álcalis y los ácidos se utiliza en tapas de frascos de ácidos, rótulos, peines y como aislantes eléctricos.

POLIETILENO: Es el producto obtenido por condensación del etileno. Es de una resistencia muy grande a todos los agentes químicos; es insustituible en particular en los aparatos de radar.

ROTACION DE PERSONAL: Índice anual de altas y bajas en la plantilla de personal de la organización con respecto a la totalidad de la misma.

TROQUELES: Son bloques de acero.

BIBLIOGRAFIA

1. La Auditoría Administrativa y su importancia
Ana. Ma. Avila Barrón.
2. Auditoría Administrativa Evaluación de los Métodos y Eficiencia
Administrativa.
Leonard William Patrick
3. Auditoría Administrativa
Roberto Sánchez Castro
4. Sinopsis de Auditoría Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
5. El Análisis como elemento de Evaluación de Auditoría Administrativa.
Jesús Lara Samperio.
6. Auditoría Administrativa
Robert J. Thierauf.
7. La Auditoría Administrativa
Leonard P. William
8. Apuntes de Auditoría Administrativa
Alvarez Anguiano Jorge.
9. Guía Práctica de Auditoría Administrativa
Rubio Ragazzoni Victor Manuel y Hernández Fuentes Jorge.
10. Fundamentos de Economía
José Silvestre Méndez.
11. Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia.
12. Enciclopedia Metódica Larousse. Edición especial de Química aplicada
Ramón García - Pelayo y Gross.

CORRECCIONES:

	DICE	DEBE DECIR
Pág. 12 renglón 2	Proocupada	preocupada
Pág. 115 renglón 4	Enomente	enormemente
Pág. 119 renglón 2	-	en
Pág. 119 renglón 6	le	el
Pág. 123 renglón 11	presentean	presenten
Pág. 125 renglón 16	obteener	obtener
Pág. 125 renglón 19	substancia	substancia
Pág. 125 renglón 28	condesación	condensación