



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

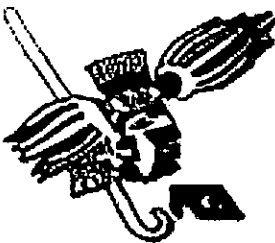
PROYECTO DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA APLICADA A
UNA EMPRESA DE SERVICIOS

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN

ARCINIEGA ALVAREZ IRASEMA

BUENO GARCIA YOLANDA

CEDILLO REYES IRMA LILIAN



MEXICO, D.F.

28/803

2000.



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

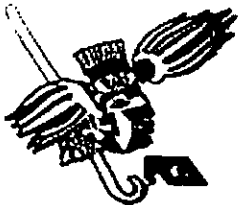
PROYECTO DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA APLICADA A
UNA EMPRESA DE SERVICIOS

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

*ARCINIEGA ALVAREZ IRASEMA
BUENO GARCIA YOLANDA
CEDILLO REYES IRMA LILIAN*



ASESOR:
C.P Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

MEXICO, D.F.

2000.

**GRACIAS AL PROF. JORGE ALVAREZ ANGUIANO POR SU GRAN APOYO PARA EL
DESARROLLO DE ESTA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, YA QUE NOS DIO LOS LINEAMIENTOS
PARA SU CORRECTA APLICACIÓN.**

**A MI FAMILIA:
LEONARDO, MARGARITA, ALEJANDRO, SUSANA Y DANIEL**

**GRACIAS POR SU CARIÑO, GUIA Y APOYO QUE ME HAN BRINDADO PARA
ALCANZAR UN LOGRO MÁJ EN MI VIDA, "MI TESIS PROFESIONAL", FRUTO DE SU
INMENSO AMOR Y CONFIANZA QUE ME HAN OFRECIDO.**

**A MIS COMPAÑERAS:
LILIÁN E IRAJEMA**

**GRACIAS POR SU BUEN DESEMPEÑO, DEDICACIÓN Y COLABORACIÓN EN EL
DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.**

**Y TAMBIÉN GRACIAS A RICARDO Y TODAS ESAS PERSONAS ESPECIALES QUE ME
BRINDARON COMPRESIÓN, CARIÑO Y APOYO PARA DESARROLLAR ESTA TESIS.**

CON CARIÑO Y RESPETO

YOLANDA

GRACIAS DIOS MIO POR HABERME DADO LA VIDA Y PERMITIRME SER PARTE DE UNA FAMILIA TAN ESPECIAL.

A MIS PADRES IRMA Y NICOLÁS Y A MIS HERMANOS NICOLÁS, ROBERTO Y GIOVANNA POR BRINDARME SU APOYO, COMPRENSIÓN, PACIENCIA Y AMOR, POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO Y POR ENSEÑARME EL CAMINO INDICADO PARA ALCANZAR MI SUPERACIÓN PROFESIONAL Y PERSONAL.

DE MANERA MUY ESPECIAL AGRADEZCO A CARLOS JIMÉNEZ CASTRO POR EL APOYO INCONDICIONAL Y EL INMENSO AMOR QUE HA BRINDADO EN LOS MOMENTOS MAS IMPORTANTES DE MI VIDA. GRACIAS POR ESTAR CONMIGO, POR HABERME AYUDADO A CULMINAR MIS ESTUDIOS Y EN PARTICULAR ESTE TRABAJO, GRACIAS POR SER PARTE DE MI VIDA.

AGRADEZCO A TODOS SU PREOCUPACIÓN Y SU APOYO QUE ME HAN BRINDADO DURANTE TODA MI VIDA.

LILIAN.

Gracias a mi padre Carlos Arciniega Fernández y mi madre Julieta Álvarez Morales, así como a mis hermanas Adriana y Carolina por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida, por su apoyo, comprensión y dedicación así como impulso para el desarrollo de mi vida profesional y estudiantil.

Gracias a mis amigos(as) y compañeras de trabajo.

Gracias a Jesus Moreno Frías por su amor y apoyo incondicional.

IRASEMA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación expone como tema principal la Auditoría Administrativa, dividiendo este en dos partes para mayor comprensión del mismo. En la primera parte se explican los aspectos teóricos de la administración, asiendo énfasis en el proceso administrativo el cual comprende cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control, enfocándonos a esta última ya que es la que da origen a la Auditoría, objeto de nuestro estudio.

Dicha Auditoría se aplicará a una empresa de servicios con la finalidad de identificar las deficiencias existentes en el área de ventas, que conlleve a eficientar el desarrollo de las actividades que en el área se lleven a cabo.

INDICE

INTRODUCCIÓN

INDICE

CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

- 1.1.1. Epoca Primitiva
- 1.1.2. Epoca Agrícola
- 1.1.3. Antigüedad Grecolatina
- 1.1.4. Epoca Feudal
- 1.1.5. Revolución Industrial
- 1.1.6. Siglo XX

1.2. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

1.3. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

1.4. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

1.6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.6.1. PLANEACION

- 1.6.1.2. Concepto
- 1.6.1.3. Etapas de la Planeación
 - a) Planes
 - b) Investigación
 - c) Premisas
 - d) Objetivos
 - e) Estrategias
 - f) Políticas y Reglas
 - g) Programas
 - h) Presupuestos
 - i) Procedimientos

1.6.2. ORGANIZACION

- 1.6.2.1. Concepto
- 1.6.2.2. Etapas de la organización
 - a) División del trabajo
 - b) Coordinación

1.6.3. DIRECCION

- 1.6.3.1. Concepto
- 1.6.3.2. Etapas de la dirección
 - a) Toma de decisiones
 - b) Motivación
 - c) Comunicación
 - d) Supervisión
 - e) Autoridad

1.6.4. CONTROL

- 1.6.4.1. Concepto
- 1.6.4.2. Etapas del control
 - a) Establecimiento de estándares
 - b) Medición
 - c) Corrección
 - d) Retroalimentación
- 1.6.4.3. Factores que comprende el control
- 1.6.4.4. Tipología del control
- 1.6.4.5. Técnicas del control
- 1.6.4.6. Evaluación como elemento del control

CAPITULO 2. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA

2.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

- a) Auditoria Financiera
- b) Auditoria Operativa
- c) Auditoria Administrativa

2.3.1 Diferencias entre la clasificación de la Auditoria

CAPITULO 3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. CONCEPTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.3. NATURALEZA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.4. TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.5. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.6. NECESIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.7. PROBLEMÁTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.8. VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.9. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a) Interna
- b) Externa

3.10. METODOLOGIAS

- a) Jorge Alvarez Anguiano.
- b) Ragazzoni
- c) William P. Leonard
- d) Fernández Arenas
- e) Banco de México.

**CAPITULO 4. CASO PRACTICO
AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

4.1. PLANTEAMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.2. TEMA DE LA AUDITORIA

4.3. HIPOTESIS DE LA AUDITORIA

4.4. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

4.5. ALCANCE DE LA AUDITORIA

4.6. TECNICAS DE INVESTIGACION

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación

4.7. EVALUACIÓN

- a) Evaluación del Departamento de Agencias
- b) Evaluación del Departamento de Centro Telefónico

4.8. INFORME

CAPITULO 5. ANEXOS

5.1. ANEXO 1: CONDICIONES DE TRABAJO

5.2. ANEXO 2: MANUALES ADMINISTRATIVOS

5.3. ANEXO 3: GRAFICA DE GANTT

5.4. ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN DEL AREA DE TRABAJO

5.5. ANEXO 5: PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

5.6. ANEXO 6: TÉCNICA CUANTITATIVA: REGRESIÓN LINEAL

5.7. ANEXO 7: REQUISICIÓN DE PAPELERIA

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

TEORIA

CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN ¹

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración, por esta razón es importante conocer su origen:

1.1.1. Época Primitiva

Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

1.1.2. Época Agrícola

Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social, y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

1.1.3. Antigüedad Grecolatina

En ésta época surgió el esclavismo, la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria.

1.1.4. Época Feudal

En el feudalismo las relaciones sociales fueron básicamente por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. A finales de esta época, los siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración; el desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad, lo que dio origen a los gremios, que originaron posteriormente a los actuales sindicatos.

1.1.5. Revolución Industrial

Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el organismo social era el dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas, se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al organismo social gran libertad de acción. La complejidad de

¹ MUNCH Galindo Y García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas. México, D.F. 1977

todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

1.1.6.Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de organismo social, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. Actualmente, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.2.EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido ésta desde su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para logra la visión integral y el criterio ecléctico y flexible que todo administrador requiere.

ESCUELA	REPRESENTANTES	APORTACIONES	VALORES INSTITUCIONALES	CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	ENFOCADA A	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
CLÁSICA	Taylor Fayol Gilbreth Gantt Henry Ford	Aplicación del método científico Universalidad de la administración Método de tiempos y movimiento Estandarización Principios de la administración Proceso administrativo Áreas funcionales Principio de Pareto (80-20)	Económicos Materiales	Organización rígida Organización formal	Tareas Estructura organizacional	Grupos formales de trabajo Concepción del hombre como una máquina Organización = cargos y tareas Hombre individual Mecanización de las funciones Explotación del obrero Limitación de la creatividad
HUMANORELACIONISTA	Elton Mayo Lippitt Renate Mayolitz Barnard	Aplicación del método científico en aspectos psicológicos Experimentos de Elton Mayo Delegación de autoridad Teorías de liderazgo	Sociales Simbólicos	Organización informal	Personas Grupos de trabajo Satisfacción del individuo	Organización = sistema social El hombre se desenvuelve en grupos sociales Se busca la satisfacción del operario Eliminación de conflictos Énfasis por aspectos emocionales y no racionales Relación entre la función económica y función social Castigos sociales impuestos por el grupo La productividad se logra mediante un buen ambiente de trabajo
ESTRUCTURALISTA	Etzioni Thompson Weber Hertton	Conceptos de estructura, autoridad y comunicación Modelo ideal de burocracia División del trabajo Jerarquía de autoridad Reglas que definen responsabilidad Actitud objetiva del administrador Tipología de las organizaciones (coactivas, utilitarias, normativas y mixtas)	Materiales Sociales Reconocimiento	Organización formal Organización informal	Estructura Ambiente	Concepción del hombre como un ser social Gran énfasis en la innovación y el cambio Unidad social regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos que la forman Cumplimiento voluntario de los compromisos Interrelación de la organización con el medio ambiente

<p>COMPORTA MIENTO</p>	<p>Mc Gregor Maslow Herberg Likert Barnard</p>	<p>Ciencias del comportamiento Estilos de liderazgo Teoría X teoría Y Motivación humana Pirámide de Maslow</p>	<p>Mixtos</p>	<p>Organización formal Organización informal</p>	<p>Personales Ambiente</p>	<p>La productividad no se logra por factores materiales sino por psicológicos y sociales Evita el conflicto entre los objetivos individuales y los organizacionales</p>
<p>SISTEMAS</p>	<p>Churchman Kanitz Hahn Tavistock</p>	<p>Concepción de la organización como un sistema abierto Visión del hombre funcional Sistema = insumos, proceso y salida</p>	<p>Incentivos mixtos</p>	<p>La organización es un sistema</p>	<p>El ambiente</p>	<p>Dependencia de toda la organización Concepción de la administración como un sistema abierto Las funciones del sistema dependen de su estructura</p>
<p>CONTIENEN CIA</p>	<p>Lawrence Derow</p>	<p>Administración contingencial</p>	<p>Incentivos mixtos</p>	<p>Sistema abierto sistema cerrado</p>	<p>Ambiente Tecnología Personas Estructura Tareas</p>	<p>Las metas de la organización están en función a las circunstancias que se presenten</p>
<p>CUÁNTICA</p>		<p>Proceso de decisiones Modelos matemáticos Investigación de operaciones Teoría de juegos Teoría de colas Programación lineal</p>			<p>Tareas Operaciones</p>	
<p>CALIDAD: TOTAL</p>	<p>Edwards Deming Kobayashi Kaoru Ishikawa</p>	<p>Adopción de la misión de la empresa Adopción de una nueva filosofía Redefinición de propósitos Capacitación continua Eliminación de estándares Creación de benchmarking</p>			<p>Aspectos técnicos Humanos Materiales Sociales Legales</p>	

1.3. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección para tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es aquel que presta un servicio a otro.²

George R. Terry:

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".³

José A. Fernández Arena:

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".⁴

Harold Kontz:

"El proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados"⁵

Reyes Ponce:

Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.⁶

1.4. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Las características inherentes que posee la administración y que la diferencian de las otras disciplinas son:

Universalidad:

Es susceptible de aplicarse cualquier tipo de organismo social.⁷

Valor Instrumental:

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma.

Unidad Temporal:

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único por lo que en todo momento de la vida de un organismo social se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.⁸

Unidad jerárquica:

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.⁹

² CHIAVENATO A. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, México. Mc Graw Hill. 1992

³ TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Edit. Continental 1993 pag. 747

⁴ FERNÁNDEZ ARENAS, JOSÉ ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. DIANA. MÉXICO, D.F. 1991.

⁵ HAROLD Koontz. ADMINISTRACION. Edit. Mc Graw Hill Mexico 1990.

⁶ REYES P. Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973

⁷ REYES P. Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

⁸ REYES P. Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

⁹ REYES P. Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

Especificidad:

Esto por que la administración tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.

Interdisciplinariedad:

La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad:

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina son:

- a) Con la *universalidad* de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- b) *Simplifica* el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c) La *productividad* y *eficiencia* de cualquier organismo social están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- d) A través de sus *principios* la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad

El proceso administrativo, es el conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo se integra de dos fases:

- a) Mecánica.
- b) Dinámica.¹⁰

¹⁰ REYES Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALES 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

El proceso administrativo de acuerdo al criterio de diferentes autores, esta constituido por distintas etapas como se observa en el siguiente cuadro:

Autor	Año	Etapas:						
Henry Fayol	1886	Previsión		Organización		Comando,	Coordinación	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación		Organización,	Integración	Dirección		Control
George R. Terry	1956	Planeación		Organización		Ejecución		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión	Planeación	Organización,	Integración	Dirección		Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación		Implementación				Control
William P. Leonard	1971	Planeación		Organización		Dirección		Control

Del cuadro anterior se concluye que el proceso administrativo se integra por cuatro etapas:

1.6.1. PLANEACION

1.6.2. ORGANIZACION

1.6.3. DIRECCION

1.6.4. CONTROL

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según William P. Leonard:

Proceso Administrativo:

Planeación	Organización	Dirección	Control
Planes	División del Trabajo: Jerarquización Departamentalización Descripción de funciones	Toma de Decisiones	Establecimiento de Estándares
Investigación	Coordinación	Motivación	Medición
Premisas		Comunicación	Corrección
Objetivos		Supervisión	Retroalimentación
Estrategias		Autoridad	
Políticas y Reglas			
Programas			
Presupuestos y Pronósticos			
Procedimientos			

1.6.1. PLANEACION: ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?

La planeación es la determinar el curso de acción que se va a ejecutar, es establecer objetivos, procedimientos y políticas, así mismo se realiza la elección de las decisiones más adecuada que se aplicaran en el futuro.

1.6.1.2. Concepto

Agustín Reyes Ponce:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización".¹¹

George R. Terry:

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".¹²

¹¹ REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

¹² TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION . Edit. Continental 1993 pag.747

José Antonio Fernández Arena:

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas".¹³

Con base en los anteriores conceptos podemos concluir que la planeación es la etapa en donde se determinan los objetivos designando los cursos de acción que se deben seguir para el logro de éstos.

1.6.1.3.Etapas de la Planeación

a)Planes

Los planes se definen como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Tipología de los planes:

- Corto Plazo, se deben realizar en un término menor o igual a un año.
- Mediano Plazo, su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- Largo Plazo, son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Todo plan para que su diseño sea efectivo debe cumplir con lo siguiente:

- Autorización.
- Objetividad.
- Actualización.
- Sencillez.
- Adecuación.

b)Investigación

La planeación requiere invariablemente de la investigación para que pueda ser objetiva, precisa, cuantificable, flexible y certera.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.¹⁴

El proceso de investigación científica consta de las siguientes etapas:

- Definición del problema, se determina y analiza el problema que se desea resolver.
- Obtención de información, es recopilar el mayor número posible de datos para visualizar mejor el problema y proponer su posible solución.
- Determinación de la hipótesis, es la proposición o respuesta tentativa que se establece como solución, misma que debe ser sometida a prueba para determinar su efectividad.
- Comprobación o desaprobación de la hipótesis, es el someter a prueba a fin de comprobar su validez o rechazarla.
- Presentación del informe, ya comprobada la hipótesis se elabora el informe, con bases objetivas para la toma de decisiones.

¹³ FERNÁNDEZ ARENAS, JOSÉ ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. DIANA. MÉXICO, D.F. 1991.

c) Premisas

Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Se establece al inicio del proceso de planeación, o bien a lo largo de desarrollo del mismo.

De acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

- Internas, se origina en la misma organismo social y pueden influir en el logro de los propósitos.
- Externas, se originan fuera de la organismo social, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades, por lo cual deben considerarse, estas pueden ser de carácter político, legal, tendencias en la legislación, económicas, sociales, técnicas, etc.

d) Objetivos

Son los fines o resultados hacia los cuales se dirige un organismo social.

Los objetivos representan los resultados que el organismo social espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Existen varios tipos de objetivos como:

- Estratégicos o generales, comprenden el total del organismo social y son a largo plazo.
- Tácticos o departamentales, se refieren a un área o departamento, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- Operacionales o específicos, se establecen en niveles o secciones más específicas, a actividades más detalladas, y son a corto plazo.

Los objetivos deben cumplir los siguientes lineamientos:

- Ponerlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, basarse en las preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo, y por qué?
- Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables.

e) Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos.

Para establecer una estrategia se debe:

- Determinar los cursos de acción o alternativas.
- Evaluar cada alternativa.
- Selección de la mejor alternativa.

¹⁴ MUNCH Galindo Y García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas. México, D.F. 1977

La diversificación de alternativas o estrategias facilita la toma de decisiones, la decisión puede abarcar una sola o dos, dependiendo de las ventajas y desventajas que presenten, así como de los recursos de que disponga el organismo social y el alcance de sus compromisos.

f) Políticas y Reglas

- Políticas

Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción y ejecución, facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y las áreas que abarquen, pueden ser:

- Estratégicas o generales.
- Tácticas o departamentales.
- Operativas o específicas.

- Reglas

Señalamiento imperativo que habrá de realizarse, puede ser genérico o específico.

Las reglas describen una acción requerida y específica y no permiten desviación del curso de acción estipulado.

g) Programas

Es la asignación secuencial de actividades que se habrán de realizar para el logro de objetivos, especificando el tiempo requerido en cada una de ellas.

Los programas describen:

1. Los pasos principales que se necesitan para realizar un objetivo.
2. El miembro de la organización responsable de cada paso.
3. Orden y tiempo de cada paso.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son:

- 1- Procedimientos (expresados a través de manuales)
- 2- Diagramas de Flujo
- 3- Gráfica de GANT
- 4- Técnica de trayectoria crítica (CPM, Método de la ruta crítica)

h) Presupuestos

Son la definición de los recursos financieros que se separan por actividades específicas dentro de un plazo dado. La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección, se calculan éstos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores.

Los presupuestos pueden ser:

- Estratégicos o corporativos.
- Tácticos o departamentales.
- Operativos.
- Fijos o rígidos.
- Flexibles.
- Por programas.

Todo organismo social debe contar con un sistema presupuestal integral, que incluye:

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto de capital.
- Presupuesto financiero.

- Pronósticos. Un programa de planeación en expectativas futuras (koontz)

i) Procedimientos

Es una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad, es decir determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente dado que determinan el orden lógico que deben seguir las actividades, promueven la eficiencia y especialización, delimitan responsabilidades, evitan duplicidades, determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas, so aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

1.6.2. ORGANIZACION: ¿Cómo se va a hacer?

La palabra organización viene del griego "organon" que significa instrumentos.

La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

La organización es el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social obteniendo así la eficiencia.

Al tener establecido "lo que se quiere hacer" (los objetivos a alcanzar), será necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

En esta etapa se establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

1.6.2.1. Concepto

Agustín Reyes Ponce:

"Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".¹⁵

Fernandez Arenas:

"Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y utilización) y el personal que lo debe ejecutar".¹⁶

George Terry:

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada de las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".¹⁷

Con lo anterior se llega a la conclusión de que la Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

1.6.2.2. Etapas de la organización

a) División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La división del trabajo se basa en:

- Jerarquización:

La jerarquización implica la definición de la estructura del organismo social por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

Cuando se jerarquiza es importante considerar que los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables; además de que se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

- Departamentalización:

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Para realizar la departamentalización se debe listar todas las funciones del organismo social; clasificarlas; agruparlas según un orden jerárquico; asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos; especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos; establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos; el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo social, y de las funciones involucradas.

¹⁵ REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALES 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

¹⁶ FERNÁNDEZ ARENAS, JOSÉ ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. DIANA. MÉXICO, D.F. 1991.

¹⁷ TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION , Edit. Continental 1993 pag. 747

- Descripción de funciones, actividades y obligaciones:

Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

- Tramo de Control

Constituye la especificación de la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de una área.

b) Coordinación

La coordinación surge de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Es lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

Por lo tanto, la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.6.2.3. Técnicas de Organización

- Organigramas, gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.
- Manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la organismo social; uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la organismo social, delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Diagramas de procedimiento o de flujo, son conocidos como flujogramas, que son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.
- Carta de distribución del trabajo o de actividad, mediante este se analizan los puestos que integran un departamento para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.
- Análisis de puesto, se realiza una clasificación pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

1.6.3. DIRECCION: Ver que se haga.

La palabra dirección viene del verbo dirigir; este se forma a su vez del prefijo "di" , intensivo y "regere" , regir o gobernar .¹⁸

También es conocida como ejecución; es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

"La dirección implica la coordinación de las actividades que llevan a cabo uno o más individuos, para lograr resultados"

1.6.3.1. Concepto:

Reyes Ponce Agustín:

"Es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la auditoria del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas ".¹⁹

George Terry :

"Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr los objetivos de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo."²⁰

Fernández Arenas:

"Función jerárquica en la organismo social cuyo propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución, vigilando, además, a la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles localizados en esta función; fijación y evaluación de objetivos por parte del consejo de administración como delegado de la asamblea de accionistas; y fijación y evaluación de políticas por parte de la gerencia o administración general".²¹

Con base en los anteriores conceptos se deduce que es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

¹⁸ REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

¹⁹ REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMO SOCIALS 2a PARTE Limusa Wiley México 1973.

²⁰ TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION , Edit. Continental 1993 pag.747

²¹ FERNÁNDEZ ARENAS, JOSÉ ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. DIANA. MÉXICO, D.F. 1991.

1.6.3.2.Etapas de la dirección

a) Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, y para su aplicación es necesario:

- Definir el problema.
- Analizar el problema.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir entre alternativas.
- Aplicar la decisión.

b) Motivación

Esta es la labor más importante de la dirección, y la más compleja, pues mediante esta se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Las teorías relacionadas con la motivación se clasifican en:

1. Prescriptivas:

⇒ Teoría X

⇒ Teoría Y

2. De contenido:

⇒ Jerarquía de las necesidades, de Maslow.

⇒ Teoría de motivación e higiene, Herzberg.

⇒ Motivación de grupo.

3. Proceso.

⇒ Teoría de la expectativa o expectación

⇒ Teoría de Condicionamiento Operante (Skinner)

⇒ Teoría de Porter Lawer

⇒ Teoría de la equidad

c) Comunicación

Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación consiste en tres elementos básicos: Emisor, Canal, Receptor.

La comunicación se clasifica en formal e informal, y cualquiera de estas puede ser vertical, horizontal, verbal o escrita.

d) Autoridad

Es una forma de poder, ejercida por una persona para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados. "Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Los elementos de la autoridad son:

- **Mando, ejercicio de la autoridad;** éste se puede asumir de dos formas: órdenes, que son la indicación de que una actividad debe de ser realizada, se debe transmitir utilizando aspectos motivacionales, por escrito, con claridad y precisión, explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden y elegir el momento adecuado para transmitirla; las instrucciones, que son normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.
- **Delegación, la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.**

La autoridad puede ser:

- **Formal.** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados, esta a su vez se divide en dos tipos: lineal o funcional.
- **Operativa.** Este tipo de autoridad no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultades a las personas para decidir.
- **Técnica.** Aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia.
- **Personal.** Es la que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas que lo hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás.

e) Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

El liderazgo, es facultad de una persona para influir en la conducta de otros ejerciendo diferentes formas de poder para realización de actividades encaminadas al logro de objetivos.

El liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la organismo social, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Existen distintos tipos de liderazgo que son:

- **Autoritario.** El jefe actúa como tal y toma decisiones por el grupo. No permite que el grupo participe en la toma de decisiones, por eso controla y conserva una posición de hostilidad, fija las directrices, es dominador.
- **Democrático.** En este tipo de liderazgo el grupo participa en la toma de decisiones, el dirigente estimula la iniciativa del grupo de tal manera que el mismo determina las directrices y acciones que se seguirán para el logro de objetivos.
- **Liberal.** El jefe es individualista, deja mucha autonomía al grupo, no se compromete con el mismo por lo cual su participación es muy ambigua, no aplica una evaluación regular, solo hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando es necesario.
- **Paternalista.** En este tipo de liderazgo el jefe se preocupa por las necesidades del grupo, pero siente que el que debe tomar las decisiones debe ser él, además ejerce mucho control sobre el grupo utilizando la amabilidad y cordialidad.

1.6.4. CONTROL: ¿Cómo se ha realizado?

El control es una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque el organismo social cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos del organismo social, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

1.6.4.1. Concepto

George R. Terry:

"El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado".²²

Henry Fayol:

"Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente".

Considerando los anteriores conceptos, deducimos que el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

1.6.4.2. Etapas del control

a) Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido, como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control, éstos deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultado:

- Rendimiento de beneficios.
- Posición en el mercado.
- Productividad.
- Calidad del producto.
- Desarrollo del personal.
- Evaluación de la actuación.

Los estándares pueden ser estadísticos o históricos, basados en el análisis de datos de experiencias pasadas; fijados por apreciación, juicios de valor, basados en experiencias pasadas del administrador; o técnicamente elaborados, se basan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específico.

²² TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Edit. Continental 1993 pag.747

b) Medición

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

c) Corrección

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

El tomar acciones correctivas es función de carácter netamente ejecutivo.

d) Retroalimentación

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.

1.6.4.3. Factores que comprende el control

Los factores que comprende son:

- Cantidad, que se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- Tiempo, a través de este se controlan las fechas programadas.
- Costo, es un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.
- Calidad, es la especificación que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la organismo social.

1.6.4.4. Tipología del control

Por su periodicidad:

- Preliminar, se efectúa antes de realizar las actividades.
- Concurrente, se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Posterior, se aplica después de haber realizado las actividades planeadas.

Por el área en que se aplica:

- De Producción.
- De Calidad.
- De Inventarios.
- De Compras.
- De Mercadotecnia.
- De Ventas.
- De Finanzas.

- Presupuestal.
- Contable: de costos, auditoría.
- De Recursos Humanos.

1.6.4.5. Técnicas del control

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control, entre los principales tenemos:

- Sistemas de Información.
- Reportes e Informes.
- Formas.
- Control Interno.

1.6.4.6. Evaluación como elemento del control

El establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

En el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que puede experimentar el negocio, siempre habrá una necesidad de efectuar modificaciones en los mismos. Cualquiera que sea la organismo social, los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a constante revisión, porque los fallos no descubiertos en los procedimientos y controles pueden resultar en fuertes pérdidas. Un control adecuado, coordinado con las demás actividades, disminuirá los problemas que por lo común existen en toda administración.²³

²³ LEONARD P. William AUDITORIA ADMINISTRATIVA Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa México Diana 1983.

CAPITULO 2. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

El término de auditoría consiste en escuchar, y en un sentido más amplio implica la necesidad de investigar, buscar causa y efecto. En España, el término de auditoría se reservaba solo al derecho canónico y militar.

La auditoría surge como medio de control en la producción cuando los recursos ya no estaban en manos de una sola persona, por tanto podemos deducir que se inicia después de la Revolución Industrial, en Europa.

El término fue evolucionando, pasó al mundo anglosajón, de ahí a Inglaterra donde en 1862 la auditoría fue considerada una profesión, en ese tiempo se limitaba a un control metódico y estricto de la contabilidad junto con una revisión de la misma; posteriormente fue llevada a Estados Unidos donde demandaron además la asistencia técnica de ingleses y escoceses para que los americanos aprendieran bien a aplicarla, y finalmente se hace presente el mundo latino ya bien avanzada en el siglo XX.

Durante mucho tiempo la auditoría estuvo asociada con la contabilidad, de la cual se llegó a creer que formaba parte. La finalidad de la auditoría era la revisión de la situación financiera, con el fin de descubrir posibles fraudes o errores. Al crecer los organismos sociales, la administración se hizo más complicada, cobrando mayor importancia la auditoría no financiera para la comprobación y control interno, debido a una más extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios. De aquí que los administradores sintieran la necesidad de llevar a cabo modificaciones en sus métodos.

Uno de los primeros programas de auditoría administrativa lo desarrolló el American Institute of Management, fundado y dirigido por Jack Martindell, el cual desarrolló hace algunos años un procedimiento de control directo usando una extensa lista de trescientas preguntas, Martindell llevó a cabo una evaluación de organismo sociales en cuanto a su función económica, estructura social, firmeza de utilidades, tratamiento de los accionistas, investigación y desarrollo, directivos, políticas fiscales, eficiencia en la producción, dinamismo en las ventas y capacidad ejecutiva. A cada una de estas áreas se le asignaron distintas ponderaciones, que varían desde cuatrocientos puntos para la función económica y seiscientos para la solidez de utilidades, hasta mil cuatrocientos puntos al dinamismo en las ventas y dos mil cuatrocientos para la calidad ejecutiva. Del total de diez mil posibles puntos, sólo tres mil quinientos se asignaron a elementos administrativos, y el resto se aplicó a otras áreas. Para que una compañía obtuviera una calificación de "excelente", se fijó arbitrariamente un mínimo de siete mil quinientos puntos.

Debido a la larga experiencia e interés de Martindell en asesoría de inversiones, su sistema de evaluación estaba muy enfocado a las consideraciones desde el punto de vista del inversionista. Además, muchas de las preguntas utilizadas muestran que la calificación requería un alto grado de apreciación subjetiva. Aunque el programa del American Institute of Management deja mucho que desear, es meritorio por su naturaleza pionera ya que enfocó la atención en el control administrativo global y en la clase de resultados que eran necesarios para que la administración recibiese el calificativo de "excelente".

Finalmente podemos decir que la auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.

2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA

Álvarez Anguiano Jorge

"Es la revisión de los estados contables para efectos de un dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno"²⁴

Stephen P. Robbins

"Es la verificación formal de las cuentas, registros, actividades o desempeño de una organización. Las auditorías pueden ser caracterizadas como internas o externas".²⁵

James A.F. Stoner

"Proceso en que las personas ajenas a la organización o a sus miembros verifican la validez de su Estados Financieros y de sus registros".²⁶

2.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

a) Auditoría Financiera

Esta auditoría está orientada a la fiscalización de los recursos monetarios con que cuenta una organismo social y al adecuado manejo de los mismos, con ayuda de los estados financieros.

Esta regida bajo los principios contables universalmente aceptados; los principales interesados en su realización son gente externa, por lo que ésta auditoría es requerida legalmente por lo menos una vez al año. La precisión que se obtiene con esta auditoría es absoluta ya que su apreciación es totalmente objetiva.

b) Auditoría Operativa

Esta auditoría es la encargada de revisar la forma en que se llevan a cabo las operaciones de un organismo social. Para llevar a cabo esta auditoría es necesario tener conocimiento de toda la organización para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, y de esta manera evitar desperdicios mejorando el rendimiento operacional para hacer más eficiente al organismo social.

c) Auditoría Administrativa

Este tipo de auditoría se puede enfocar a la gestión de los negocios de la organismo social, en lo que se refiere a su actividad esencial o al manejo mismo de dicha actividad. Generalmente se encomienda esta actividad a técnicos especializados o a firmas de consultores con gente multidisciplinaria.

Esta auditoría aprecia la calidad de la administración, de los gerentes y de los procesos; tiene una precisión relativa ya que su apreciación es subjetiva; los interesados son gente interna inquieta por eficientar a su organización.

Cabe señalar que no existen principios aceptados para llevar a cabo esta auditoría, sólo la podemos fundamentar con el método científico.

²⁴ STEPHEN P. Robbins. ADMINISTRACIÓN TEÓRICA Y PRACTICA. Edit. Prentice Hall México 1988

²⁵ STONER A.F. James ADMINISTRACIÓN. Edit. Hispanoamericana 1989

²⁶ ALVAREZ A. Jorge APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Edit. FCA. UNAM 1997

2.3.1 Diferencias entre la clasificación de la Auditoria

CRITERIO	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
OBJETIVO	Dar una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que representan los estados financieros	Revisar las operaciones para encontrar deficiencias y las proposiciones de sugerencias	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional
ENFOQUE	Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno	Se refiere a la revisión misma de la operación independientemente de la evaluación de las personas o departamentos involucradas	Se enfoca al examen tanto interno como externo de todos los elementos que intervienen en la organización social tomando en cuenta al elemento humano
FIN PRIMORDIAL	Dictamen de los estados financieros	Evaluar las operaciones del organismo social	Evaluar cualquier actividad o función de la organismo social
NECESIDAD	Requerida legalmente	Opcional, prerrogativa de la gerencia	Opcional, prerrogativa de la gerencia
CAMPO DE ACCIÓN	Organismo social público y privado	Organismo Social	Organismo Social
MOTIVO Y ORIGEN	Verificar que las decisiones de los organismo social han quedado registrados correctamente	Examen para darse una línea de la ciencia con que se están efectuando las operaciones	Evaluar cualquier actividad o función del organismo social
ALCANCE	La situación financiera del organismo social	Puede efectuarse seccional o integralmente en las operaciones, sin tomar en cuenta las personas de los departamentos	Puede efectuarse seccional o integralmente en cualquier operación o departamentos incluyendo los niveles jerárquicos
MEDICIÓN	Los principios de contabilidad generalmente aceptados	Las técnicas de investigación de operaciones	Los principios de la administración
MÉTODO	Las normas de auditoria generalmente aceptados	Las técnicas de la administración de las operaciones	Las técnicas de la administración de operaciones
PRECISIÓN	Absoluta	Relativa	Relativa
INTERESADOS	Principalmente los externos, los accionistas, el gobierno, el público	Internos: la gerencia	Internos: la gerencia

SUJETO QUE EJERCE	licenciado en contaduría	Licenciado en administración o contador público	Licenciado en administración, licenciado en contaduría o licenciado en relaciones industriales
A QUIEN SE DA LA INFORMACIÓN	Consejo de administración, asamblea de accionistas, proveedores	Gerencia general, asamblea de accionistas, funcionarios responsables, sujeta a revisión	Asamblea de accionistas, consejo de administración
ORIENTACIÓN	Hacia el estado financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo	Hacia el estado operativo de los negocios	Hacia el estado operativo de los negocios, pasados, presentes y futuros
REALIZACIÓN	Real	Potencial	Potencial
HISTORIA	Larga existencia	Media	Reciente, relacionada con el enfoque de sistemas
CATALIZADOR	La tradición	La petición del ejecutivo	La petición del ejecutivo

CAPITULO 3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. CONCEPTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Alvarez Angulano Jorge

"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"

William P. Leonard

"La auditoria administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Fernández Arena, José Antonio

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

3.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- Descubrir las deficiencias existentes en la ejecución de las operaciones o en las funciones administrativas, así como sugerir sus posibles correcciones.
- Señalar los puntos que entrañen un peligro potencial en el organismo social y determinar la manera de prevenirlos.
- Resaltar las oportunidades favorables para mejorar o actualizar la ejecución de las operaciones de la administración
- Determinar mejores formas de control. Mejorar el adecuado uso de los recursos humanos, materiales y técnicos para aumentar la productividad.

3.3. NATURALEZA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a) Funcional:

Es un examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social consideradas como unidades por evaluar y actualizar.

b) Procesal:

Examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.

c) Analítica:

Examinar y evaluar el factor analítico u operativo considerando cada factor como unidad por evaluar y actualizar.

3.4 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- **Universalidad.** La auditoría es aplicable en cualquier organismo social .
- **Valor Instrumental.** Debido a que su finalidad es práctica, la auditoría resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma .
- **Niveles Jerárquicos.** Es aplicable en todos los niveles y subsistemas de un organismo social.

- Interdisciplinariedad. Esta relacionada con todas las áreas y técnicas relacionadas con la eficiencia de un organismo social.
- Flexibilidad. La auditoría se adapta a cualquier área, actividad u organismo social.

3.4. TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Son las herramientas que utiliza el auditor para reforzar su trabajo y hacerlo más certero, éstos quedan plasmados como evidencia fiel como fuente de información para emitir una opinión.

La clasificación de éstas técnicas comprende tres tipos:

- Estudio general: es tener un panorama general del organismo social a examinar en su constitución, su actividad preponderante, la primera apreciación física de la entidad, su situación económica, etc.
- Observación: es la verificación por medio de la presencia física en el lugar de los hechos de las actividades.
- Recolección de información documental básica que comprende los documentos ya existentes en la entidad o datos obtenidos por el auditor mediante la aplicación de entrevistas o cuestionarios.

3.5. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa abarca desde una función específica de un área o departamento hasta un estudio de la totalidad de las actividades administrativas de un organismo social. Puede ser un estudio de producción, de costos, de estimación de precios, de eficiencia administrativa, de personal cualquiera que sea su alcance del campo administrativo de un organismo, estará de acuerdo al problema que se quiera resolver, porque la auditoría administrativa puede abarcar todas las áreas administrativas existentes.

El tiempo necesario para la realización de la auditoría administrativa depende del tamaño del organismo a evaluar requiriéndose de dos a tres semanas si es a una área o varios meses si es a todo el organismo.²⁷

3.6. NECESIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El entorno dinámico de cambios en el que se desarrollan y crecen los organismos sociales ha orillado a que estos últimos se vean en la necesidad de analizar y evaluar constantemente los procedimientos, políticas y métodos bajo las cuales se desenvuelven, lo que permite reconsiderar la necesidad de redefinir objetivos, planes, sistemas y procedimientos administrativos, que conlleven a la aplicación de una administración eficaz dentro del organismo social.

Así mismo con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información, ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud que permita una toma de decisiones acertada para los accionistas o organismo social que pretendan invertir o negociar con otros organismos sociales, por lo cual la aplicación de la auditoría administrativa es una vía para detectar posibles fallas en los procesos administrativos e implantar mejoras que conlleven a la apertura de nuevas oportunidades de comercio y negociación.

²⁷ ALVAREZ Anguiano Jorge. AUDITORIA ADMINISTRATIVA (APUNTES) México, FCA UNAM 1983.

3.7. PROBLEMÁTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Debido a que la auditoría financiera o contable dio origen a la Auditoría Financiera o administrativa, existe una confusión entre los dirigentes de cualquier organismo social ya que estos asocian la palabra Auditoría con la revisión de los estados financieros, y esto los limita a conocer los beneficios que les brinda la auditoría administrativa.

Por otra parte la auditoría administrativa es en gran parte subjetiva debido a que no existen principios que la rijan, ya que los auditores emiten su informe final con base en su criterio y en ocasiones es difícil interpretar los términos cualitativos en cuantitativos, ya que en las situaciones en las que interviene el comportamiento del ser humano no se pueden cuantificar

Los micro y pequeños organismos sociales no se puede mantener un departamento de auditoría ya que el costo es elevado y su situación económica pocas veces lo permite, de igual forma se dificulta el contratar servicios externos ya que esto representa un costo inaccesible.

Otro aspecto relevante y tal vez el más difícil de vencer es la ideología de muchos directivos al no permitir la realización de este trabajo por el temor a que se difunda información que ellos consideran confidencial .

3.8. VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Ayuda a lograr una administración más eficiente de diversas formas :

- Constituye una valiosa base para mejorar la planeación
- Permite mejorar y desarrollar las técnicas administrativas empleadas
- Contribuye a incrementar la eficiencia de las operaciones
- Ayuda a lograr valiosas economías
- Detectar y superar las deficiencias administrativas
- La auditoría administrativa representa un enfoque positivo, como la mirada hacia adelante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, dirección y control.
- Se puede detectar problemas administrativos y dificultades organizacionales, antes de que estos sucedan.
- Es una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados .

3.9. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNA	Menor costo Mayor conocimiento de la empresa Mayor colaboración de los miembros de la empresa Se dispone del personal y de los servicios en el momento deseado	
EXTERNA	Imparcialidad Se cuenta con personal especializado Se pueden canalizar experiencias de otras empresas Se evita que el personal propio se distraiga de sus labores.	

3.10. METODOLOGIAS

Toda metodología requiere de:²⁸

- Identificar el criterio de la gerencia
- Prepararse para la auditoria administrativa
- Introducción al medio ambiente
- Relacionar los criterios establecidos para la auditoria administrativa con la situación particular de que se trate
- Confirmar el alcance del compromiso.
- Efectuar el estudio operacional
- Seleccionar la técnica para el estudio
- Evaluar el estudio administrativo
- Efectuar la auditoria administrativa
- Informar acerca de la auditoria administrativa
- Informar de los resultados del estudios administrativo
- Informar de los resultados de la auditoria administrativa profunda
- Hacer una revisión posterior en períodos subsiguientes

a) Jorge Álvarez Anguiano²⁹

Planeación:

- Investigación preliminar
- Entrevistas previas
- Definición del área a investigar
- Determinación de los detalles a estudiar
- Determinación del tiempo disponible para la auditoria
- Selección del personal para efectuar la auditoria
- Aspectos que el personal deberá considerar durante el desarrollo de la auditoria
- Solicitud o elaboración de los documentos auxiliares durante la investigación

Obtención y estudio de la información:

- Obtención y estudio de la información
- Obtener la información
- Ordenar y depurar la información
- Analizar la información evaluando el medio ambiente, fines y políticas, bondad de los fines y las políticas, adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de los procedimientos, eficiencia del personal, adecuación de los recursos materiales, grado en que se logró la misión y coordinación entre las funciones del organismo
- Investigar la causa de las deficiencias
- Buscar soluciones
- Discusión de posibles mejoras

²⁸ Edward F. Norbeck, Auditoria Administrativa, Editorial Técnica. 1970. P. 24

Evaluación:

- Ponderación de funciones
- Determinación de los factores a evaluar
- Asignación de puntos a los factores a evaluar
- Determinación de grados

Informe de auditoria:

Deberá contener:

- Introducción
- Aspectos formales
- Oportunidad en la presentación
- Adecuada selección del material tratado
- Elementos como:
 - Alcance de la auditoria
 - Apreciación critica de aspectos fundamentales
 - Evaluación de la organismo social
 - Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que se consideran pertinentes
- Discusión de problemas con los supervisores
- Control de las recomendaciones
- Conclusiones

b) Víctor Rubio Ragazzoni³⁰

1. Planeación:

- Definición del estudio a desarrollar
- Diagnóstico administrativo
 - Programa de diagnóstico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnóstico
- Definición del objetivo
- Alcance específico de la auditoria
- Determinación del personal necesario
- Programación del tiempo establecido
- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- Aprobación del personal

²⁹ ALVAREZ Anguiano Jorge. AUDITORIA ADMINISTRATIVA (APUNTES) México. FCA UNAM 1983.

³⁰ RUBIO Ragazzoni. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Edit. PAC. México 1997.

2.Examen:

- * Entrevista con los responsables: con objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevante
- * Aplicación de técnicas de auditoria administrativa
- * Captación de documentación necesarias
- * Revisión, complementación y depuración de la información capturada
- * Captación de opiniones y sugerencias

3. Evaluación:

- * Análisis y evaluación de la información capturada
- * Jerarquización de observaciones
- * Planteamiento de las recomendaciones
- * Discusión de las observaciones

4. Presentación:

- * Elaboración del informe final
- * Presentación del informe final al director general y subdirector del auditoria

Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

c)William P. Leonard ³¹:

Esquema general:

I.Examen.

i) Áreas de Estudio:

- Funciones específicas
- Departamentos
- Divisiones
- La organismo social

ii) Detalles a estudiar:

- Planes y objetivos.
- La estructura de la organismo social
- Políticas, sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Recursos humanos y físicos
- Estándares
- Medición de resultados

2) Evaluación:

i) Proceso:

- Influencia económica

- Estructura adecuada
 - Certeza y adecuación de los controles
 - Métodos de protección
 - Causas de variación
 - Utilización de hombres y equipo
 - Métodos adecuados para trabajar
- ii) Análisis e interpretación:
- Estudios de los elementos
 - Diagnóstico detallado
 - Determinar propósitos y sus interrelaciones
 - Deficiencias
 - Balance analítico
 - Prueba de eficiencia
 - Búsqueda de problemas
 - Soluciones
 - Alternativas
 - Métodos simplificados

3) Presentación:

- Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe
- Informe preliminar para la administración de la organismo social
- Informe final con recomendaciones y conclusiones

4) Persecución:

- Revisión de instalación
- Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos
- Tratamiento de los detalles no terminados
- Revisión del informe final con la Administración

d) Fernández Arenas³²

I. En primer término se requiere la existencia de objetivos institucionales y éstos serán:

■ Objetivos de servicio:

- a) Objetivo social
- b) Objetivo económico

II. Además de la existencia de objetivos institucionales se requiere un mecanismo de operación, o sea, una estructura formal:

³¹ WILLIAM P. Leonard AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVOS, Diana Técnico. México, D.F. 1996.

³² FERNANDEZ Arenas José Antonio. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Edit Diana México D.F. 1991.

■ Dirección:

- a) Operación, relativa a la producción.
 - b) Comercialización, es en cuanto al tránsito de los productos.
 - c) Asesoramiento, en cuanto a los diferentes departamentos.
 - d) Información, encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en todo caso de corrección.
- III. Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consiste en:

- Planear.
- Implementar.
- Controlar.

e) Metodología del Análisis Factorial del Banco de México³³

1.- Esquema General.

- ◊ Medio Ambiente.
- ◊ Política y dirección (Administración general)
- ◊ Productos y procesos
- ◊ Financiamiento
- ◊ Medios de producción
- ◊ Fuerza de trabajo
- ◊ Suministros
- ◊ Actividad productora
- ◊ Mercadeo
- ◊ Contabilidad y estadística

2.- Programa del análisis

Etapas I. Planear la investigación

- ◊ Definir la materia objeto de la investigación
- ◊ Definir el propósito final de la investigación
- ◊ Determinar el tiempo disponible para la investigación
- ◊ Determinar el tiempo disponible para la investigación
- ◊ Planear las fases y el volumen del trabajo
- ◊ Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos
- ◊ Obtenerlos la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

Etapas II. Analizar el tema

- ◊ Objeto de la investigación y su operación
- ◊ Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- ◊ Averiguar las funciones de cada factor.

³³FERNANDEZ Arenas José Antonio. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Edit Diana México D.F. 1991.

- ◊ Determinar la información mínima necesaria
- ◊ Recopilar la información
- ◊ Verificarla
- ◊ Asegurarse de que esté completa

Etapa III. Examinar cada factor en esta forma

- ◊ ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- ◊ ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
- ◊ ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- ◊ ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- ◊ ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- ◊ ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- ◊ ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones

- ◊ ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- ◊ ¿Cuál es la ejecución total real?
- ◊ ¿Cuáles son los factores limitadores?
- ◊ ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- ◊ ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- ◊ Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

Etapa V. Presentar el diagnóstico

- ◊ Preparar documentos para su discusión: diagramas, etc., para su presentación
- ◊ Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- ◊ Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- ◊ Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
- ◊ Estimular las decisiones.

No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

3.11. CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUTOR	PROGRAMA	DETALLES DE ESTUDIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN
WILLAM P. LEONARD	Examen Evaluación Presentación	Planes y objetivos Estructura Políticas, sistemas, procedimientos Método de control, recursos humanos y materiales Estándares y Medición del trabajo	Cualitativa
JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA	Determinación Recolección de datos Análisis Evaluación Presentación del informe	Objetivo de la empresa Servicio Social Económico Dirección Recursos humanos y materiales Técnicos Control de políticas Producción Comercialización Relaciones humanas Finanzas Relaciones publicas Contabilidad Auditoria interna Servicios generales Proceso administrativo Planeación Control Implementación	Cualitativa y cuantitativa, asignando puntuación a cada uno de los elementos estudiados, con su propia escala de apreciación
VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI	Planeación Examen Evaluación Presentación	Planeación Planta de trabajo Objetivos Organización) Estructura orgánica Manual de organización Aprovechamiento Utilización y racionalización Integración Elemento humano Recursos materiales Recursos técnicos Recursos financieros	Cualitativa y cuantitativa con base en su propia rama de apreciación

		Dirección Delegación Comunicación Supervisión Control Sistema de procedimientos Manuales de operación Medición de resultados	
--	--	---	--

3.12. ORIGEN DE LOS TRANSPORTES

El origen de los transportes se remonta a la época primitiva en donde el hombre prehistórico utilizaba a los animales de su región como medio de transporte, eligiendo aquellos que mejor se adecuaban a sus necesidades, en algunas civilizaciones el mismo hombre era utilizado para la transportación de utensilios y tiro de vehículos.

Miles de años antes de la Era Cristiana, en los márgenes del Mediterráneo, algún genio ignorado inventó la rueda en forma de tronco que los leñadores colocaban debajo de los objetos pesados para deslizarlos, lo que con el tiempo se perfeccionó de tal manera que el tronco ahora servía para unir dos discos que permitían dar un desplazamiento adecuado de los objetos.

Los grandes constructores de caminos del mundo antiguo fueron los romanos ya que contaban en cada uno de los rincones del imperio con rutas pavimentadas, señales, aceras y guardianes, que fue un antecedente de las estructuras actuales con las que cuentan hoy las ciudades modernas.

A fines del siglo XVIII se inventó la máquina de vapor creación de Jaime Watt, que se adecuó a los transportes, idea original de Fulton y que dio paso al nacimiento del Ferrocarril.

La electricidad fue también un elemento importante para el desarrollo de los transportes, ya que con ello surgen los tranvías de superficie y los subterráneos, lo que conlleva a la construcción de locomotoras de diesel - eléctricas, así mismo el motor de combustión interna adaptado a los transportantes fue el resultado de lo que hoy se conoce como automóvil, difundido fuertemente por Henry Ford.³⁴

3.13. SERVICIOS DE TRANSPORTE PUBLICO

Los servicios de transporte público tienen su auge en el siglo XVI en Londres con la aparición del primer ómnibus que se propaga hasta la ciudad de Nueva York.

Con la Revolución Industrial se hizo más necesario el sistema de circulación urbano para transportar a la población, siendo así el metro el servicio más rápido de transportación.

La evolución del transporte público en las décadas de los 40's y los 60's tuvo sus altibajos, sin embargo en la actualidad la mayoría de la población en las áreas metropolitanas dependen del transporte público.³⁵

3.14. EL AUTO TRANSPORTE EN MEXICO

En la década de 1920-1930 cuando México se encontraba en una grave crisis socio-económica, provocada por las secuelas que dejó la revolución mexicana, el conflicto bélico de la primera Guerra Mundial y viviendo la "Guerra de los cristeros", hicieron su aparición los primeros vehículos automotrices en el estado de Guanajuato, los cuales fueron, desplazando a los carruajes, carretas, diligencias, etc., en general a todos aquellos vehículos movidos por animales de tiro.

³⁴

³⁵ Enciclopedia Encarta 99

El 12 de Noviembre de 1932, la ciudad de León del Estado de Guanajuato fue testigo de la primera salida de un camión de pasajeros a las 7:30 hrs. cuyo destino era la ciudad de Irapuato, del mismo estado, este camión era parecido a una camioneta actual marca Dodge, en cuyo interior cabían en la parte delantera dos personas y 12 personas en la parte trasera.

Después de múltiples negociaciones, el 18 de abril de 1942 se alían la mayoría de los camioneros del estado de Guanajuato y forman "AUTOTRANSPOTE FLECHA AMARILLA LINEA LEON -QUERETARO", lo que marca el surgimiento de una línea de auto transporte para el desplazamiento más rápido y cómodo de la población hacia el interior de la República Mexicana.

Flecha Amarilla constituida como un Sociedad Anónima esta conformada por varias y muy diversas sociedades, así mismo tiene convenio con dos empresas más y participación porcentual con nueve empresas del mismo giro entre las cuales se encuentra ENLACES TERRESTRES NACIONALES S.A. de C.V., objeto de estudio del presente trabajo de investigación.³⁶

³⁶ www.flecha-amarilla.com/semphistoria.cfm

PRACTICA

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA DE SERVICIOS

4.1. PLANTEAMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa objeto de nuestra tesis va a ser aplicada a una empresa de servicios, en el Área de Ventas (Agencia de Viajes); basándonos en la metodología de Ragazzoni y de acuerdo a las características de la empresa se va a ponderar de la siguiente manera:

La guía de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales en el nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- I.- PLANEACIÓN
- II.- ORGANIZACIÓN
- III.- DIRECCIÓN
- IV.- CONTROL

Mismos que a su vez se encuentran clasificados en subelementos determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

Elemento I, Planeación:

Subelementos:

- 1.1 Planes
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Políticas y Reglas
- 1.4 Programas
- 1.5 Pronósticos
- 1.6 Procedimientos

Elemento II, Organización:

Subelementos:

- 2.1 División del Trabajo
- 2.2 Jerarquización
- 2.3 Departamentalización
- 2.4 Coordinación

Elemento III, Dirección:

Subelementos:

- 3.1 Toma de Decisiones
- 3.2 Motivación
- 3.3 Comunicación
- 3.4 Supervisión
- 3.5 Autoridad

Elemento IV, Control:

Subelementos:

- 4.1 Estándares
- 4.2 Medición
- 4.3 Corrección
- 4.4 Retroalimentación

Una vez definidos los elementos y subelementos, se ponderará de acuerdo a la siguiente tabla de puntuaciones:

Elemento I, Planeación:

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0	Carencia
II	De 5 a 30	Deficiente o Inadecuado
III	De 31 a 60	Elemental o Mínimo
IV	De 61 a 90	Adecuado o Aceptable
V	De 91 a 120	Óptimo o Excelente

Elemento II, Organización:

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o Inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o Mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o Aceptable
V	De 61 a 80	Óptimo o Excelente

Elemento III, Dirección:

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0	Carencia
II	De 5 a 25	Deficiente o Inadecuado
III	De 26 a 50	Elemental o Mínimo
IV	De 51 a 75	Adecuado o Aceptable
V	De 76 a 100	Óptimo o Excelente

Elemento IV, Control:

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o Inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o Mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o Aceptable
V	De 61 a 80	Óptimo o Excelente

TABLA DE PUNTUACIÓN:

Grados					
I	II	III	IV	V	Elementos y Subelementos
0	5	10	15	20	Elemento I, Planeación
0	5	10	15	20	1.1 Planes
0	5	10	15	20	1.2 Objetivos
0	5	10	15	20	1.3 Políticas y Reglas
0	5	10	15	20	1.4 Programas
0	5	10	15	20	1.5 Pronósticos
0	5	10	15	20	1.6 Procedimientos
0	30	60	90	120	Total
					Elementos y Subelementos
0	5	10	15	20	Elemento II, Organización
0	5	10	15	20	2.1 División del Trabajo
0	5	10	15	20	2.2 Jerarquización
0	5	10	15	20	2.3 Departamentalización
0	5	10	15	20	2.4 Coordinación
0	20	40	60	80	Total
					Elementos y Subelementos
0	5	10	15	20	Elemento III, Dirección
0	5	10	15	20	3.1 Toma de Decisiones
0	5	10	15	20	3.2 Motivación
0	5	10	15	20	3.3 Comunicación
0	5	10	15	20	3.4 Supervisión
0	5	10	15	20	3.5 Autoridad
0	25	50	75	100	Total
					Elementos y Subelementos
0	5	10	15	20	Elemento IV, Control
0	5	10	15	20	4.1 Estándares
0	5	10	15	20	4.2 Medición
0	5	10	15	20	4.3 Corrección
0	5	10	15	20	4.4 Retroalimentación
0	20	40	60	80	Total

4.2. TEMA DE LA AUDITORIA

Auditoria Administrativa aplicada a una empresa dedicada a la prestación de servicios.

4.3. HIPOTESIS DE LA AUDITORIA

La empresa en estudio mejorará con los resultados obtenidos de la aplicación de la auditoría administrativa.

4.4. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Identificar las deficiencias del área de ventas para elevar la eficiencia de la misma.

4.5. ALCANCE DE LA AUDITORIA

La auditoria se va a aplicar por la dimensión de la empresa únicamente en el área de ventas.

4.6. TECNICAS DE INVESTIGACION

Para la obtención de información nos apoyaremos en la aplicación de entrevistas, cuestionarios y observación directa.

a) Entrevista, se realizarán primero al Gerente del área para tener una visión general de toda la empresa, posteriormente a los responsables de los departamentos para obtener información más completa.

b) y c) Los cuestionarios serán abiertos para los responsables de los departamentos y de manera cerrada para todos los demás empleados; cabe señalar que toda la información obtenida será corroborada con la observación que realizaremos de cada una de las actividades que se desarrollan dentro del área.

4.7. EVALUACIÓN

a) Evaluación del Departamento de Agencias

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PLANES

SUBELEMENTO:

- 1.- ¿Existen planes claramente definidos en su departamento?
- 2.- ¿ Dichos planes se encuentran en forma escrita?
- 3.- ¿Los planes son evaluados y autorizados, por su jefe inmediato?
- 4.- ¿Considera importante la utilización de planes?
- 5.- ¿Tiene planes para los cambios inesperados? (de Contingencia)

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 5 puntos.

Calificación: II

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia: Los planes son establecidos en forma empírica y no son sustentados por escrito, por lo tanto no se comunican debidamente al personal.

Sugerencia: Formulación de planes a corto plazo y comunicación de los mismos por escrito, mediante un documento que requiera la firma de enterado por parte del empleado, con la finalidad de que exista un compromiso.

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: OBJETIVOS

- SUBELEMENTO:
- 1.- ¿Tiene su departamento objetivos claramente definidos?
 - 2.- ¿Dichos objetivos se encuentran en forma escrita?
 - 3.- ¿Le son comunicados dichos objetivos?
 - 4.- ¿Constituyen una base para desarrollar sus actividades?
 - 5.- ¿Se cumplen sus objetivos de acuerdo a lo planeado?
 - 6.- ¿Los objetivos contribuyen a su motivación personal?
 - 7.- ¿Participa en el establecimiento de objetivos?
 - 8.- ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos?
 - 9.- ¿Existen limitaciones para lograr sus objetivos?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo congruentes a los planes y programas establecidos.

Deficiencia: Los objetivos están definidos, son comunicados y expresados por escrito, pero existen limitaciones (equipo obsoleto e insuficiencia del mismo) para lograrlos.

Sugerencia: Para el logro de los objetivos se debe analizar la situación del equipo (Ver Coordinación).

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: POLÍTICAS Y REGLAS

SUBELEMENTO: 1.- ¿Tiene su departamento políticas y reglas claramente definidas?
 2.- ¿Dichas políticas y reglas se encuentran en forma escrita?
 3.- ¿Le son comunicadas dichas políticas y reglas?
 4.- ¿Se cumplen las políticas y reglas establecidas?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma excepcional para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un nivel de 100% de funcionalidad.

Deficiencia: Incumplimiento de las políticas y reglas, a causa del abuso de autoridad.

Sugerencia: Igualdad en la exigencia para el cumplimiento de las políticas y reglas a todo el personal.

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PROGRAMAS

SUBELEMENTO:

- 1.- ¿Tiene su departamento programas claramente definidos?
- 2.- ¿Dichos programas se encuentran en forma escrita?
- 3.- ¿Le son comunicados dichos programas?
- 4.- ¿Se cumplen los programas establecidos?
- 5.- ¿Existe un periodo determinado de aplicación estos programas?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 10 puntos.

Calificación: III

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de programas que muestren la secuencia y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia: Igualdad en la exigencia para el cumplimiento de las políticas y reglas a todo el personal.

Sugerencia: Elaboración de una gráfica de GANTT, en forma mensual de las actividades, para tener una base y desarrollarlas eficientemente.

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PRONOSTICOS

SUBELEMENTO:

- 1.- ¿Tiene su departamento pronósticos claramente definidos?
- 2.- ¿Dichos pronósticos se encuentran en forma escrita?
- 3.- ¿Le son comunicados dichos pronósticos?
- 4.- ¿Se cumplen los pronósticos establecidos?
- 5.- ¿Existe alguna limitante para el cumplimiento de los pronósticos?
- 6.- ¿Se verifica la efectividad de los pronósticos?
- 7.- ¿Son apegados los pronósticos con los resultados obtenidos?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de estimaciones de los posibles sucesos que puedan afectarle, para poder tener un control y lograr eficientemente con los objetivos.

Deficiencia: En el establecimiento de pronósticos se basan en el método cualitativo, el cual se fundamenta en la experiencias.

Sugerencia: Para que los pronósticos sean más objetivos es apropiado utilizar el método cuantitativo fundamentado en cálculos matemáticos, algunos de las técnicas son; regresión lineal, promedio móvil.

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PROCEDIMIENTOS

SUBLELEMENTO: 1.- ¿Tiene su departamento procedimientos claramente definidos?
 2.- ¿Dichos procedimientos se encuentran en forma escrita?
 3.- ¿Le son comunicados dichos procedimientos?
 4.- ¿Se llevan a cabo los procedimientos establecidos?
 5.- ¿Se verifica la efectividad de los procedimientos?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos en condiciones de aceptar mecanismos de soporte a la unidad central de proceso, con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia de personal.

Deficiencia: Existen los manuales de procedimientos aunque no es proporcionado a los empleados, ejecutando estos sus actividades, apoyándose en su experiencia, por lo cual no se puede verificar la efectividad de los procedimientos.

Sugerencia: Generar copias de los manuales y proporcionarlo a los empleados.

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: DIVISIÓN DEL TRABAJO

SUBELEMENTO: 1.- ¿Se tienen definidos claramente sus funciones y responsabilidades?
 2.- ¿Cuenta con funciones definidas por escrito?
 3.- ¿Las funciones que realiza son las requeridas por el puesto que desempeña?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 10 puntos.

Calificación: III

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad tiene establecidas y bien definidas las actividades a realizar por puesto existente, con el fin de obtener eficiente mente resultados.

Deficiencia: Conocen sus funciones, pero no están establecidas por escrito.

Sugerencia: Elaboración del manual de organización y distribución del material al personal.

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: JERARQUIZACIÓN

- SUBELEMENTO:
- 1.- ¿Conoce el nivel jerárquico en el que se encuentra?
 - 2.- ¿Le han dado a conocer el puesto máximo al que puede ascender?
 - 3.- ¿Conoce al responsable de su área?
 - 3.- ¿Le reporta directamente a esta persona?
 - 4.- ¿Existen formatos definidos para el reporte de la información?
 - 5.- ¿En caso de conflicto sabe a quién dirigirse?
 - 6.- ¿Considera suficiente la información que fluye entre su jefe inmediato y usted?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 5 puntos.

Calificación: II

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal y define, con exactitud, los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Deficiencia: Inexistencia de un organigrama a través del cual se definen las funciones y se expresen las líneas de autoridad y responsabilidad.

Sugerencia: Elaboración del organigrama general y de puestos.

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: DEPARTAMENTALIZACIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Conoce el organigrama de su área?
 2.- ¿Cuenta con el organigrama por escrito?
 2.- ¿Conoce los departamentos que integran su área?
 3.- ¿Existe comunicación interdepartamental?
 4.- ¿Es suficiente esa comunicación?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal con exactitud obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Deficiencia: No existe un organigrama por escrito.

Sugerencia: Elaboración del organigrama por departamento.

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: COORDINACIÓN

SUBLELEMENTO:

- 1.- ¿Es suficiente el material con el que cuenta para el eficiente desarrollo de sus actividades?
- 2.- ¿Existe una requisición de recursos programada?
- 3.- ¿El área de trabajo que se le asigna le permite el correcto desarrollo de actividades?
- 4.- ¿Las condiciones físicas del área de trabajo son favorables?
- 5.- ¿Desarrolla actividades grupales?
- 6.- ¿Se promueve la cordialidad y coordinación con sus compañeros?
- 7.- ¿Cuenta su área con un manual de organización?
- 8.- ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes de cada puesto?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 5 puntos.

Calificación: II

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con las técnicas más apropiadas, que le permiten un aprovechamiento excepcional de los recursos necesarios para el buen desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Deficiencia: Los materiales que se proporcionan para el desarrollo de las actividades no es suficiente; el área de trabajo no es la adecuada es muy reducida, el ambiente es demasiado caluroso y el aire acondicionado no funciona adecuadamente.

Falta de integración para el trabajo en equipo.

No existen formatos para la requisición de papelería.

Sugerencia: Elaboración anticipada de la requisición de materiales y mantenimiento del área de trabajo.

Creación de grupos informales para fomentar la convivencia en el área de trabajo.

ETAPA: DIRECCIÓN
 ELEMENTO: TOMA DE DECISIONES

SUBELEMENTO: 1.- ¿Conoce a la persona que toma las decisiones en su departamento?
 2.- ¿Esta facultada para tomar decisiones o depende de las que toma su jefe directo?
 3.- ¿La toma de decisiones puede limitar el desempeño de sus actividades?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad tiene la capacidad de decidir cuestiones importantes que los organismos requieren para cumplir con los programas. El personal de los organismos se encuentra debidamente facultado para solventar los asuntos de su injerencia.

Deficiencia: Falta de confianza en los empleados para que tomen las decisiones que competen a su puesto.

Sugerencia: Permitir el desenvolvimiento de los empleados en la toma de decisiones conforme a los conocimientos y experiencia que el puesto requiera.

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTO: MOTIVACIÓN

SUBLELEMENTO: 1.- ¿Considera significativo, estimulante y bien remunerado el trabajo que desempeña?
 2.- ¿Se estimula su creatividad?
 3.- ¿Tiene el departamento un sistema de recompensas?
 4.- ¿Es estimulante dicho sistema?
 5.- ¿Tiene el departamento un sistema de sanciones?
 6.- ¿Se le otorgan las prestaciones establecidas por la Ley?
 7.- ¿Recibe prestaciones adicionales a las de la Ley?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 5 puntos.

Calificación: II

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de un sistema de actividades que estimulen al personal, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia: Inadecuada remuneración a los empleados .
 No se respeta el escalafón de los puestos en base a la antigüedad .
 No se toman en cuenta las sugerencias que proporcionan los empleados .
 Desigualdad entre sanciones y recompensas.

Sugerencia: Tomar en cuenta el desempeño de los empleados por medio de un reconocimiento (económico o simbólico).

Ubicación y satisfacción de necesidades de acuerdo a la pirámide de Maslow.

Aplicación de la Administración por excepción, que es permitir que el grupo se auto dirija y solo intervenir en los casos que sean necesarios.

Analizar y desarrollar las sugerencias de los empleados.

ETAPA:	DIRECCIÓN
ELEMENTO:	COMUNICACIÓN
SUBELEMENTO:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Existen circulares e instructivos que faciliten el desempeño de sus actividades? 2.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa que se reciben en su departamento u oficina? 3.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones entre el personal? 4.- ¿Se le comunica lo que se espera de su desempeño en el trabajo? 5.- ¿Mantiene una buena relación con su jefe inmediato? 6.- ¿Expresa sus inquietudes a su jefe inmediato?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 10 puntos.

Calificación: III

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia: No son comunicadas a los empleados las decisiones que se toman en el tiempo que se requieren.

No se proporciona información de los acontecimientos que se suscitan en la empresa, ni en el área de trabajo.

Sugerencia: Elaboración de un pizarrón donde se comuniquen las decisiones que afectan al personal. Dar mayor énfasis a la comunicación formal

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTO: SUPERVISIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Es supervisado por su jefe inmediato?
 2.- ¿Considera adecuada esa supervisión?
 3.- ¿Tu jefe inmediato permite que te auto dirijas?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con un nivel de supervisión óptimo en el liderazgo, puesto que la dirección y organización del trabajo conduce, siempre, a resultados efectivos.

Deficiencia: El programa de supervisión que se aplica es eficiente, pero este ejerce una presión en el empleado que le impide ejercer adecuadamente sus actividades.

Sugerencia: Aplicar con discreción la supervisión.

ETAPA:	DIRECCIÓN
ELEMENTO:	AUTORIDAD
SUBELEMENTO:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Entiende ¿cuál es su responsabilidad y autoridad dentro del departamento? 2.- ¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad? 3.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos? 4.- ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? 5.- ¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? 6.- ¿Los conflictos laborales son resueltos oportunamente?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal con exactitud definiendo su grado máximo de autoridad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Deficiencia: Se ejerce un abuso de poder ya que la elección de supervisores es de manera arbitraria.

Sugerencia: Respetar la autoridad y no atribuirse mayor número de derechos que los demás empleados.

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: ESTÁNDARES

SUBELEMENTO: 1.- ¿Cuenta con estándares definidos?
 2.- ¿Considera que son alcanzables esos estándares?
 3.- ¿Tiene alguna limitante para cumplir con los estándares definidos?
 4.- ¿Frecuentemente se le notifican los estándares a cumplir?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma excepcional para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un nivel de 100% de funcionalidad.

Deficiencia: Se cuentan con lineamientos generales establecidos, pero no están por escrito.

Sugerencia: Es necesario establecerlos por escrito para una mejor aplicación y comprensión..

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: MEDICIÓN

SUBELEMENTO:

- 1.- ¿Existen medios de control en su departamento?
- 2.- ¿Es verificada la efectividad de dichos medios?
- 3.- ¿Es evaluado constantemente su desempeño?
- 4.- ¿Conoce los elementos que se toman en consideración para la evaluación?
- 5.- ¿Existen sistemas de sugerencias?
- 6.- ¿Se les da seguimiento a las sugerencias?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con elementos de control suficientes por departamento, y procedimiento para una medición de resultados oportuna y confiable.

Deficiencia: Existen medios de control, pero no se da una evaluación en forma personal.

Sugerencia: La evaluación del personal a través de técnicas como el cuestionario aplicadas a su supervisor.

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: CORRECCIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Se han tomado las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las condiciones desfavorables?
2.- ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales y suficientes para el establecimiento de un sistema de mejoramiento de resultados oportuna y confiable.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: CONTROL
 ELEMENTO: RETROALIMENTACIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Se les notifica los errores detectados por su jefe inmediato?
 2.- ¿Se le da un seguimiento a los errores detectados?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales y suficientes de un sistema de comunicación que permita el mejoramiento de resultados oportuna y confiable.

Deficiencia

Sugerencia

TABLA DE PUNTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AGENCIAS:

Grados					
I	II	III	IV	V	Elementos y Subelementos
					Elemento I, Planeación
0	5	10	15	20	1.1 Planes
0	5	10	15	20	1.2 Objetivos
0	5	10	15	20	1.3 Políticas y Reglas
0	5	10	15	20	1.4 Programas
0	5	10	15	20	1.5 Pronósticos
0	5	10	15	20	1.6 Procedimientos
0	30	60	90	120	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento II, Organización
0	5	10	15	20	2.1 División del Trabajo
0	5	10	15	20	2.2 Jerarquización
0	5	10	15	20	2.3 Departamentalización
0	5	10	15	20	2.4 Coordinación
0	20	40	60	80	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento III, Dirección
0	5	10	15	20	3.1 Toma de Decisiones
0	5	10	15	20	3.2 Motivación
0	5	10	15	20	3.3 Comunicación
0	5	10	15	20	3.4 Supervisión
0	5	10	15	20	3.5 Autoridad
0	25	50	75	100	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento IV, Control
0	5	10	15	20	4.1 Estándares
0	5	10	15	20	4.2 Medición
0	5	10	15	20	4.3 Corrección
0	5	10	15	20	4.4 Retroalimentación
0	20	40	60	80	Total

b) Evaluación del Departamento de Centro Telefónico

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PLANES

SUBLELEMENTO:

- 1.- ¿Existen planes claramente definidos en su departamento?
- 2.- ¿ Dichos planes se encuentran en forma escrita?
- 3.- ¿Los planes son evaluados y autorizados, por su jefe inmediato?
- 4.- ¿Considera importante la utilización de planes?
- 5.- ¿Tiene planes para los cambios inesperados? (de Contingencia)

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia: Se cuenta con la realización de planes por escrito, son evaluados y autorizados por el coordinador del departamento; pero no se cuenta con planes de contingencia, ya que todo lo resuelven basándose en la experiencia.

Sugerencia: Analizando las deficiencias se deben establecer planes de contingencia por escrito para prever posibles problemas.

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: OBJETIVOS

- SUBLELEMENTO:
- 1.- ¿Tiene su departamento objetivos claramente definidos?
 - 2.- ¿Dichos objetivos se encuentran en forma escrita?
 - 3.- ¿Le son comunicados dichos objetivos?
 - 4.- ¿Constituyen una base para desarrollar sus actividades?
 - 5.- ¿Se cumplen sus objetivos de acuerdo a lo planeado?
 - 6.- ¿Los objetivos contribuyen a su motivación personal?
 - 7.- ¿Participa en el establecimiento de objetivos?
 - 8.- ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos?
 - 9.- ¿Existen limitaciones para lograr sus objetivos?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo congruentes a los planes y programas establecidos.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: POLÍTICAS Y REGLAS

SUBELEMENTO: 1.- ¿Tiene su departamento políticas y reglas claramente definidas?
 2.- ¿Dichas políticas y reglas se encuentran en forma escrita?
 3.- ¿Le son comunicadas dichas políticas y reglas?
 4.- ¿Se cumplen las políticas y reglas establecidas?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma excepcional para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un nivel de 100% de funcionalidad.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PROGRAMAS

SUBELEMENTO: 1.- ¿Tiene su departamento programas claramente definidos?
 2.- ¿Dichos programas se encuentran en forma escrita?
 3.- ¿Le son comunicados dichos programas?
 4.- ¿Se cumplen los programas establecidos?
 5.- ¿Existe un periodo determinado de aplicación estos programas?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de programas que muestren la secuencia y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia: Se cuenta con programas definidos, son comunicados y se cumplen en los periodos especificados pero no se encuentran por escrito.

Sugerencia : para un mejor cumplimiento de los programas se deben establecer por escrito mediante la Gráfica de Gantt (ANEXO).

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PRONOSTICOS

SUBELEMENTO: 1- ¿Tiene su departamento pronósticos claramente definidos?
 2.- ¿Dichos pronósticos se encuentran en forma escrita?
 3.- ¿Le son comunicados dichos pronósticos?
 4.- ¿Se cumplen los pronósticos establecidos?
 5.- ¿Existe alguna limitante para el cumplimiento de los pronósticos?
 6.- ¿Se verifica la efectividad de los pronósticos?
 7.- ¿Son apegados los pronósticos con los resultados obtenidos?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 5 puntos.

Calificación: II

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de estimaciones de los posibles sucesos que puedan afectarle, para poder tener un control y lograr eficientemente con los objetivos.

Deficiencia: El departamento cuenta con pronósticos definidos que son comunicados y se cumplen, sin embargo no se encuentran por escrito.

Sugerencia: Aplicación del método de Regresión lineal (ANEXO) para realizar pronósticos y establecerlos de manera escrita.

ETAPA: PLANEACIÓN

ELEMENTO: PROCEDIMIENTOS

SUBELEMENTO: 1- ¿Tiene su departamento procedimientos claramente definidos?
 2.- ¿Dichos procedimientos se encuentran en forma escrita?
 3.- ¿Le son comunicados dichos procedimientos?
 4.- ¿Se llevan a cabo los procedimientos establecidos?
 5.- ¿Se verifica la efectividad de los procedimientos?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos en condiciones de aceptar mecanismos de soporte a la unidad central de proceso, con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia de personal.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: DIVISIÓN DEL TRABAJO

SUBELEMENTO: 1.- ¿Se tienen definidos claramente sus funciones y responsabilidades?
 2.- ¿Cuenta con funciones definidas por escrito?
 3.- ¿Las funciones que realiza son las requeridas por el puesto que desempeña?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad tiene establecidas y bien definidas las actividades a realizar por puesto existente, con el fin de obtener eficiente mente resultados.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: JERARQUIZACIÓN

- SUBELEMENTO:
- 1.- ¿Conoce el nivel jerárquico en el que se encuentra?
 - 2.- ¿Le han dado a conocer el puesto máximo al que puede ascender?
 - 3.- ¿Conoce al responsable de su área?
 - 3.- ¿Le reporta directamente a esta persona?
 - 4.- ¿Existen formatos definidos para el reporte de la información?
 - 5.- ¿En caso de conflicto sabe a quién dirigirse?
 - 6.- ¿Considera suficiente la información que fluye entre su jefe inmediato y usted?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 10 puntos.

Calificación: III

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal y define, con exactitud, los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Deficiencia: Inexistencia de un organigrama a través del cual se definen las funciones y se expresan las líneas de autoridad y responsabilidad.

Sugerencia: Elaboración del organigrama general y de puestos.

ETAPA: ORGANIZACIÓN
 ELEMENTO: DEPARTAMENTALIZACIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Conoce el organigrama de su área?
 2.- ¿Cuenta con el organigrama por escrito?
 2.- ¿Conoce los departamentos que integran su área?
 3.- ¿Existe comunicación interdepartamental?
 4.- ¿Es suficiente esa comunicación?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 10 puntos.

Calificación: II

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal con exactitud obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Deficiencia: No existe un organigrama por escrito.

Sugerencia: Elaboración del organigrama por departamento.

ETAPA: ORGANIZACIÓN

ELEMENTO: COORDINACIÓN

SUBELEMENTO:

- 1.- ¿Es suficiente el material con el que cuenta para el eficiente desarrollo de sus actividades?
- 2.- ¿Existe una requisición de recursos programada?
- 3.- ¿El área de trabajo que se le asigna le permite el correcto desarrollo de actividades?
- 4.- ¿Las condiciones físicas del área de trabajo son favorables?
- 5.- ¿Desarrolla actividades grupales?
- 6.- ¿Se promueve la cordialidad y coordinación con sus compañeros?
- 7.- ¿Cuenta su área con un manual de organización?
- 8.- ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes de cada puesto?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 10 puntos.

Calificación: III

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con las técnicas más apropiadas, que le permiten un aprovechamiento excepcional de los recursos necesarios para el buen desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Deficiencia: El desarrollo de las actividades individuales es eficiente, sin embargo no se promueve el trabajo grupal. No se cuenta con un manual de organización.

Sugerencia: Realizar actividades grupales para una mejor coordinación, por medio de dinámicas de grupo. Expresar las líneas de autoridad y responsabilidad por escrito a través de un Manual de Organización (ANEXO).

ETAPA: DIRECCIÓN
 ELEMENTO: TOMA DE DECISIONES

SUBELEMENTO: 1.- ¿Conoce a la persona que toma las decisiones en su departamento?
 2.- ¿Esta facultada para tomar decisiones o depende de las que toma su jefe directo?
 3.- ¿La toma de decisiones puede limitar el desempeño de sus actividades?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad tiene la capacidad de decidir cuestiones importantes que los organismos requieren para cumplir con los programas. El personal de los organismos se encuentra debidamente facultado para solventar los asuntos de su injerencia.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTO: MOTIVACIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Considera significativo, estimulante y bien remunerado el trabajo que desempeña?
 2.- ¿Se estimula su creatividad?
 3.- ¿Tiene el departamento un sistema de recompensas?
 4.- ¿Es estimulante dicho sistema?
 5.- ¿Tiene el departamento un sistema de sanciones?
 6.- ¿Se le otorgan las prestaciones establecidas por la Ley?
 7.- ¿Recibe prestaciones adicionales a las de la Ley?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de un sistema de actividades que estimulen al personal, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

*Deficiencia**Sugerencia*

ETAPA: DIRECCIÓN
 ELEMENTO: COMUNICACIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Existen circulares e instructivos que faciliten el desempeño de sus actividades?
 2.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa que se reciben en su departamento u oficina?
 3.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones entre el personal?
 4.- ¿Se le comunica lo que se espera de su desempeño en el trabajo?
 5.- ¿Mantiene una buena relación con su jefe inmediato?
 6.- ¿Expresa sus inquietudes a su jefe inmediato?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTO: SUPERVISIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Es supervisado por su jefe inmediato?
2.- ¿Considera adecuada esa supervisión?
3.- ¿Tu jefe inmediato permite que te auto dirijas?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con un nivel de supervisión óptimo en el liderazgo, puesto que la dirección y organización del trabajo conduce, siempre, a resultados efectivos.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: DIRECCIÓN

ELEMENTO: AUTORIDAD

SUBELEMENTO:

- 1.- Entiende ¿cuál es su responsabilidad y autoridad dentro del departamento?
- 2.- ¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?
- 3.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos?
- 4.- ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente?
- 5.- ¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?
- 6.- ¿Los conflictos laborales son resueltos oportunamente?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal con exactitud definiendo su grado máximo de autoridad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: ESTÁNDARES

SUBELEMENTO: 1.- ¿Cuenta con estándares definidos?
 2.- ¿Considera que son alcanzables esos estándares?
 3.- ¿Tiene alguna limitante para cumplir con los estándares definidos?
 4.- ¿Frecuentemente se le notifican los estándares a cumplir?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 15 puntos.

Calificación: IV

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma excepcional para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un nivel de 100% de funcionalidad.

Deficiencia: Se cuentan con lineamientos generales establecidos, pero no se encuentran en forma escrita.

Sugerencia: Se deben establecer por escrito esos lineamientos para una mejor comprensión y compromiso.

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: MEDICIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Existen medios de control en su departamento?
 2.- ¿Es verificada la efectividad de dichos medios?
 3.- ¿Es evaluado constantemente su desempeño?
 4.- ¿Conoce los elementos que se toman en consideración para la evaluación?
 5.- ¿Existen sistemas de sugerencias?
 6.- ¿Se les da seguimiento a las sugerencias?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con elementos de control suficientes por departamento, y procedimiento para una medición de resultados oportuna y confiable.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: CORRECCIÓN

SUBLELEMENTO: 1.- ¿Se han tomado las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las condiciones desfavorables?
2.- ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales y suficientes para el establecimiento de un sistema de mejoramiento de resultados oportuna y confiable.

Deficiencia

Sugerencia

ETAPA: CONTROL

ELEMENTO: RETROALIMENTACIÓN

SUBELEMENTO: 1.- ¿Se les notifica los errores detectados por su jefe inmediato?
2.- ¿Se le da un seguimiento a los errores detectados?

Puntos máximos posibles: 20 puntos.

Puntos obtenidos: 20 puntos.

Calificación: V

Carente	Deficiente	Elemental	Adecuada	Excelente
I	II	III	IV	V
0	5	10	15	20

Grado de Excelencia: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales y suficientes de un sistema de comunicación que permita el mejoramiento de resultados oportuna y confiable.

Deficiencia

Sugerencia

TABLA DE PUNTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CENTRO TELEFONICO:

Grados					Elementos y Subelementos
I	II	III	IV	V	
					Elemento I, Planeación
0	5	10	15	20	1.1 Planes
0	5	10	15	20	1.2 Objetivos
0	5	10	15	20	1.3 Políticas y Reglas
0	5	10	15	20	1.4 Programas
0	5	10	15	20	1.5 Pronósticos
0	5	10	15	20	1.6 Procedimientos
0	30	60	90	120	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento II, Organización
0	5	10	15	20	2.1 División del Trabajo
0	5	10	15	20	2.2 Jerarquización
0	5	10	15	20	2.3 Departamentalización
0	5	10	15	20	2.4 Coordinación
0	20	40	60	80	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento III, Dirección
0	5	10	15	20	3.1 Toma de Decisiones
0	5	10	15	20	3.2 Motivación
0	5	10	15	20	3.3 Comunicación
0	5	10	15	20	3.4 Supervisión
0	5	10	15	20	3.5 Autoridad
0	25	50	75	100	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento IV, Control
0	5	10	15	20	4.1 Estándares
0	5	10	15	20	4.2 Medición
0	5	10	15	20	4.3 Corrección
0	5	10	15	20	4.4 Retroalimentación
0	20	40	60	80	Total

4. Identificación de las necesidades del personal con base en la pirámide de Maslow (ANEXO 5)
5. Basarse en la técnica cuantitativa para el pronóstico de ventas (ANEXO 6)
6. Aplicar dinámica de grupos
7. Considerar un formato para la requisición de papelería (ANEXO 7)

Es importante recalcar que de acuerdo a los resultados obtenidos reflejados en la tabla de comparación el área de Centro telefónico es la de mayor número de deficiencias a comparación del área de ventas.

COMPARACIÓN DE LAS TABLAS DE PUNTUACIONES DE CADA DEPARTAMENTO (para más detalle revisar las tablas de calificaciones detalladas en los cuestionarios):

TABLA DE PUNTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AGENCIAS:

Grados					Elementos y Subelementos
I	II	III	IV	V	
					Elemento I, Planeación
0	30	60	90	120	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento II, Organización
0	20	40	60	80	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento III, Dirección
0	25	50	75	100	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento IV, Control
0	20	40	60	80	Total

TABLA DE PUNTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CENTRO TELEFONICO:

Grados					Elementos y Subelementos
I	II	III	IV	V	
					Elemento I, Planeación
0	30	60	90	120	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento II, Organización
0	20	40	60	80	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento III, Dirección
0	25	50	75	100	Total
					Elementos y Subelementos
					Elemento IV, Control
0	20	40	60	80	Total

ANEXOS

5.1. ANEXO 1: CONDICIONES DE TRABAJO

A) MEDIO

AREA FISICA

LIMPIA	()
SUCIA	(x)
ORDENADA	()
RUIDOSA	()
HUMEDA	()
ATROPELLADA	(x)
OTRO	()

ILUMINACION

NATURAL	()
ARTIFICIAL	(x)
OTRO	()

VENTILACION

CORRIENTE DE ARIE	()
MALOS OLORES	(x)
TEMPERATURAS ALTAS	()
RESEQUEDAD	()

MOBILIARIO Y EQUIPO

BUEN ESTADO	()
ESTADO REGULAR	(x)
MAL ESTADO	()

B) RIESGOS DE TRABAJO

ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

VIAS RESPIRATORIAS	()
VISTA	(x)
OIDO	()
CORTADURAS	()
QUEMADURAS	()
CONTAGIOS	()
NEUROSIS	()
MACHUCONES	()

5.2. ANEXO 2: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 1
TITULO : IDENTIFICACIÓN	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN**"EMPRESA DE SERVICIOS"**

Manual General de Organización

México, D.F. a 20 de noviembre de 1999

Responsables:

Arciniega Alvarez Irasema
Bueno García Yolanda
Cedillo Reyes Irma Lillian

Ejemplar Único

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 2
TITULO : INDICE		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

ÍNDICE

IDENTIFICACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	4
DIRECTORIO	5
ESTRUCTURA ORGÁNICA	6
ORGANIGRAMA GENERAL	7
DESCRIPCION DE FUNCIONES	8
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	10

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 3
TITULO : INTRODUCCIÓN		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

INTRODUCCIÓN

Este manual de organización esta dirigido a los integrantes de la empresa de servicios y tiene como finalidad orientar al personal que lo integra en relación a la estructura y funciones que lo regirán.

Es responsabilidad de funcionarios y empleados de la empresa de servicios apegarse a los lineamientos establecidos en este manual y de esta forma lograr la consecución de los objetivos señalados.

Cabe señalar que este documentos es una herramienta de consulta y apoyo administrativo para el personal que conforma la dependencia por que esta a disposición del mismo.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 4
TITULO : ANTECEDENTES	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	

ANTECEDENTES

Esta empresa nació el 20 de marzo de 1991 como resultado de estudios técnicos y de mercado, perfilados a proporcionar a los viajeros un beneficio donde el confort, tranquilidad y seguridad, fuesen de la mano con la atención y amabilidad de los empleados, así esta institución ha sido la primera empresa de transporte de pasajeros, por vía terrestre, consagrada especialmente a la modalidad de primera clase de lujo.

Muchos transportistas pensaban que el proyecto no iba acorde a las condiciones del país, argumentando que los viajeros mexicanos no estaban en condiciones de gozar de un servicio de excelencia en el autotransporte, sin embargo, los estudios realizados nos llevaron a la conclusión de que el público de nuestro país merece seguridad, comodidad, puntualidad y atención esmerada en su servicio pro autopista y dejar a un lado el uso del automóvil en esos viajes.

Esta empresa ha salido adelante como un de los grupos más importantes a nivel nacional, en materia de autotransporte de pasajeros y servicios adicionales.

Utilizando los autobuses mas modernos y excelentemente equipados, esta empresa proporciona a los usuarios, un servicio integral de la más alta tecnología en viajes directos, circulando por las mejores carreteras y autopistas de México.

La seguridad es prioridad fundamental, por ello los servicios se realizan en forma directa de origen a destino en unidades que cuentan con medios gráficos y electrónicos para el control de la velocidad.

La seguridad descansa en dos aspectos básicos; conductores profesionales con amplia experiencia y el extremo cuidado de las unidades, las cuales se someten a rigurosos programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

Equipados con tan solo 24 asientos, totalmente reclinables y almohadillas individuales, cada pasajero tiene un amplio espacio que le permite la mayor comodidad. Además la cabina de pasajeros cuenta con monitores para la proyección de videos y películas durante el viaje, luz de lectura individual, clima artificial, sanitario, guardarropa y cocineta de autoservicio con agua, café y té, así como un delicioso refrigerio de obsequio.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 5
TITULO : DIRECTORIO DEL AREA DE VENTAS		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

DIRECTORIO DEL ÁREA DE VENTAS

PUESTO	NOMBRE
GERENTE GENERAL	ABIGAIL BARRAGÁN GALLARDO
COORDINADOR DEL CENTRO TELEFÓNICO	ROCÍO AZANZA HERNANDEZ
COORDINADOR DE AGENCIA DE VIAJES	VERÓNICA ALEJANDRA MONDRAGÓN
JEFE DE TURNO MATUTINO (CENTEL)	b.
JEFE DE TURNO VESPERTINO (CENTEL)	ELVIRA FUENTES
AGENTE DE RESERVACIONES	MARGARITA ROSALES
AGENTE DE RESERVACIONES	ESTHER TORRES
AGENTE DE RESERVACIONES	NOEMI SANCHEZ
AGENTE DE RESERVACIONES	TERESA VILLANUEVA
AGENTE DE RESERVACIONES	MARIA AGUILAR LOPEZ
AGENTE DE RESERVACIONES	FERNANDA PACHECO
AGENTE DE RESERVACIONES	HILDA CASTRO
AGENTE DE RESERVACIONES	MARTHA BELTRAN
AGENTE DE RESERVACIONES	JULIA ACEVEDO
AGENTE DE RESERVACIONES	YADIRA CRUZ
EJECUTIVO DE CUENTA	ISRAEL ALCÁNTARA LUNA
EJECUTIVO DE CUENTA	SOFIA RAMIREZO
EJECUTIVO DE CUENTA	VERONICA MORENO
EJECUTIVO DE CUENTA	LUCIA ESPINOZA
EJECUTIVO DE CUENTA	TERESA ALCANTARA

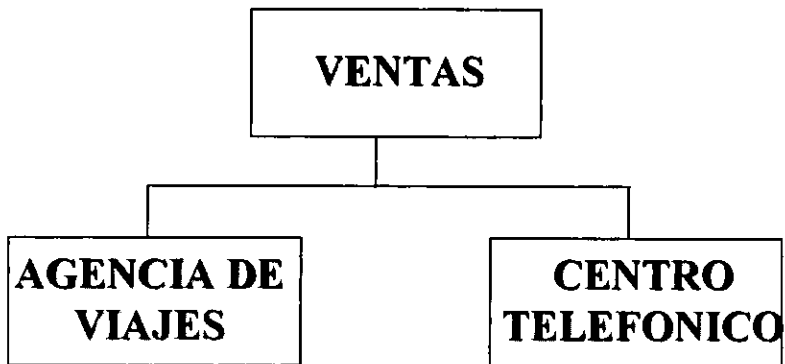
NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 6
TITULO : ORGANICA	ESTRUCTURA	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1 Gerente General
- 2.1 Coordinador de Centro Telefónico
- 2.2 Coordinador de Agencia de Agencia
- 3.1.1 Jefe de Turno Matutino
- 3.1.2 Jefe del Turno Vespertino
- 4.1.1 Agentes de Reservación
- 4.2.2 Ejecutivo de cuenta

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 7
TITULO : GENERAL	ORGANIGRAMA	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

ORGANIGRAMA GENERAL



NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 8
TITULO : FUNCIONES	DESCRIPCIÓN DE	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL

1. Definir objetivos, políticas, estrategias y lineamientos que norman el desarrollo de actividades del área de ventas
2. Tomar y comunicar decisiones que afectan el área de ventas
3. Supervisar las actividades de los coordinadores de cada departamento
4. Evaluar el desempeño del personal
5. Comprobar que los resultados cumplan con lo planeado
6. Reportar a los altos directivos los resultados y funcionamiento del área de ventas

COORDINADOR DE CENTRO TELEFÓNICO

1. Comunicar los objetivos, políticas y lineamientos del personal del departamento
2. Tomar y comunicar decisiones que afectan el departamento de centro telefónico
3. Supervisar las actividades de los jefes de turno
4. Evaluar el desempeño del personal
5. Comprobar que los resultados cumplan con lo planeado
6. Reportar a la gerencia general los resultados y funcionamiento del departamento
7. Participar en juntas con el gerente para intercambiar opiniones
8. Servir como mediador entes las decisiones tomadas por el gerente y las inquietudes del personal a su cargo
9. Promover a su personal de acuerdo a su desempeño para ocupar puestos de mayo jerarquía
10. Resolver conflictos interpersonales

COORDINADOR DE AGENCIAS DE VIAJES

1. Comunicar los objetivos, políticas y lineamientos del personal del departamento
2. Tomar y comunicar decisiones que afectan el departamento de agencias de viaje
3. Supervisar las actividades de los ejecutivos de cuenta
4. Evaluar el desempeño del personal
5. Comprobar que los resultados cumplan con lo planeado
6. Reportar a la gerencia general los resultados y funcionamiento del departamento

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 9
TITULO : DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (CONTINUACIÓN)		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

7. Participar en juntas con el gerente para intercambiar opiniones
8. Servir como mediador antes las decisiones tomadas por el gerente y las inquietudes del personal a su cargo
9. Promover a su personal de acuerdo a su desempeño para ocupar puestos de mayor jerarquía
10. Resolver conflictos interpersonales
11. Proporcionar a los ejecutivos el material necesario para proveer a las agencias de viajes
12. Mantener comunicación con las agencias para evaluar el servicio que proporcionan los ejecutivos

JEFE DE TURNO

1. Supervisar las actividades de los agentes de reservaciones
2. Apoyar a los agentes de reservaciones en la resolución de conflictos
3. Elaborar reportes de las ventas generados por los agentes de reservaciones
4. Realizar un concentrado de ventas en forma semanal

AGENTE DE RESERVACIONES (TELEFONISTAS)

1. Atender llamadas
2. Dar información del servicio que la empresa ofrece
3. Efectuar ventas en efectivo y con tarjeta de crédito
4. Capturar la información con los datos que el cliente proporcione
5. Liberar asientos mediante el aviso de la cancelación que se haga en taquillas
6. Elaborar el comprobante de cargo a la tarjeta de crédito

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 10
TITULO : DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GERENCIA DE VENTAS

Es el encargado de autorizar todas las actividades que se realizan en el área de ventas
Se encuentra localizado en el primer nivel jerárquico
Funciones principales: ver descripción de funciones
Es la máxima autoridad en le área de ventas.

COORDINADOR DEL CENTRO TELEFÓNICO

Es el encargado de autorizar de supervisar las actividades de las jefaturas a su cargo
así como enviar los resultados a la gerencia de ventas
Se encuentra localizado en el segundo nivel jerárquico
Funciones principales: ver descripción de funciones
Depende del gerente general y a su vez tiene autoridad sobre las jefaturas del centro
telefónico.
Tiene relación con la coordinación de agencia de viajes

COORDINADOR DE AGENCIA DE VIAJES

Es el encargado de autorizar de supervisar las actividades de las personas a su cargo
así como enviar los resultados a la gerencia de ventas
Se encuentra localizado en el segundo nivel jerárquico
Funciones principales: ver descripción de funciones
Depende del gerente general y a su vez tiene autoridad sobre los ejecutivos de cuenta
Tiene relación con la coordinación de centro telefónico

JEFATURA DE CENTRO TELEFÓNICO

Es el encargado de autorizar todas las actividades que se realizan en el centro
telefónico
Se encuentra localizado en el tercer nivel jerárquico
Funciones principales: ver descripción de funciones
Depende de la coordinación de centro telefónico y a su vez tiene autoridad sobre los
agentes de reservaciones

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 11
TITULO : DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (CONTINUACIÓN)	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999		FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

TELEFONISTAS

Son las encargadas de realizar la venta de boleto vía telefónica

Se encuentra localizado en el cuarto nivel jerárquico

Funciones principales: ver descripción de funciones

Dependen de la jefatura de centro telefónico

EJECUTIVO DE CUENTA

Son los encargados de abrir nuevas agencias y dar servicio a las mismas

Se encuentra localizado en el cuarto nivel jerárquico

Funciones principales: ver descripción de funciones

Dependen de la coordinación de agencias de viajes.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE: 1
TITULO : INDICE		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

IDENTIFICACION.....	2
INTRODUCCION.....	3
OBJETIVO.....	4
ALCANCE.....	5
REVISIONES Y ACTUALIZACIONES.....	6
POLITICAS.....	7
ORGANIGRAMA GENERAL.....	8
ORGANIGRAMA DELCENTRO TELEFONICO.....	9
PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE BOLETO POR AGENCIA...10	
DIAGRAMA DE FLUJO.....	11
PROCEDIMIENTO DE CENTEL PARA CLIENTES.....	13
DIAGRAMA DE FLUJO.....	14
CANCELACION DE UN BOLETO.....	17
DIAGRAMA DE FLUJO.....	18
ANEXOS	

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 2
TITULO : IDENTIFICACION	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	

"Empresa de Servicios de Autotransporte"

Manual de procedimientos del área de ventas, en el departamento
Centro Telefónico

México D.F. a 01 de Noviembre de 1999

Unidades Responsables

Arciniega Alvarez Irasema
Bueno García Yolanda
Cedillo Reyes Irma Lilian

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE: 3
TITULO: INTRODUCCION		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

INTRODUCCION

El presente manual tiene como finalidad el establecer la metodología que debe seguirse al efectuar la venta de boletos en el centro telefónico.

El manual contiene el proceso que se debe ejecutar en la venta de boletos en el Centro Telefónico, sus actividades básicas es informar y efectuar las reservaciones , ejecutar la venta de boletos de las agencias de viaje y al público.

Cabe destacar que el señalado documento es una herramienta de apoyo y de consulta técnica para el personal que conforma específicamente el departamento del Centro Telefónico, por lo cual esta a disposición del mismo.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 4
TITULO : OBJETIVO		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

OBJETIVO

Lograr el uso y consulta eficiente del presente manual.

Proporcionar las actividades que se deben realizar para la ejecución de una venta por vía telefónica, con la finalidad de que exista una uniformidad en la realización de las funciones del empleado.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 5
TITULO : ALCANCE	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	

ALCANCE

En el presente manual se describen los procedimientos que se llevan acabo en el centro telefónico para la venta de boletos por lo cual su área de aplicación es en el departamento de Centro Telefónico ubicado en el área de ventas.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 6
TITULO : REVISIONES Y ACTUALIZACIONES	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	

REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

Debido a que el manual es la base del desarrollo de las actividades de Centro Telefónico es necesario que se realicen revisiones semestrales o cuando exista un cambio en las actividades.

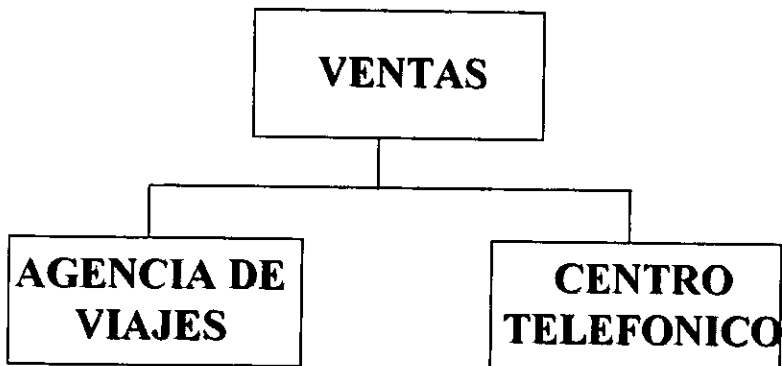
NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 7
TITULO : POLITICAS	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	

POLITICAS

1. Procurar un adecuado manejo de la información
2. Integrar adecuadamente la documentación
3. Ningún elemento responsable de alguna actividad, estará capacitado a hacer modificaciones o alteraciones a la documentación que se le es encargado.
4. Mantener una buena comunicación con todas aquellas entidades que interfieran en su actividad.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 8
TITULO :ORGANIGRAMA GENERAL		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

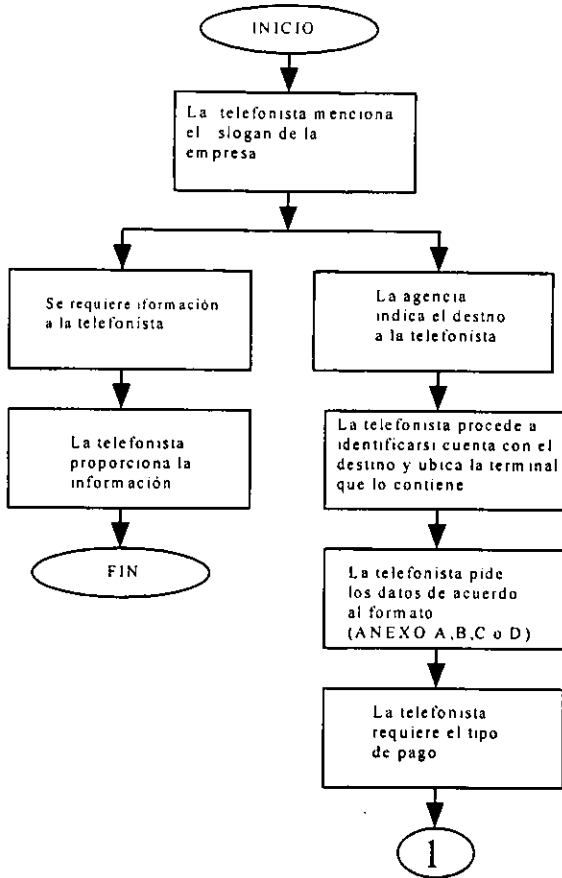
ORGANIGRAMA GENERAL



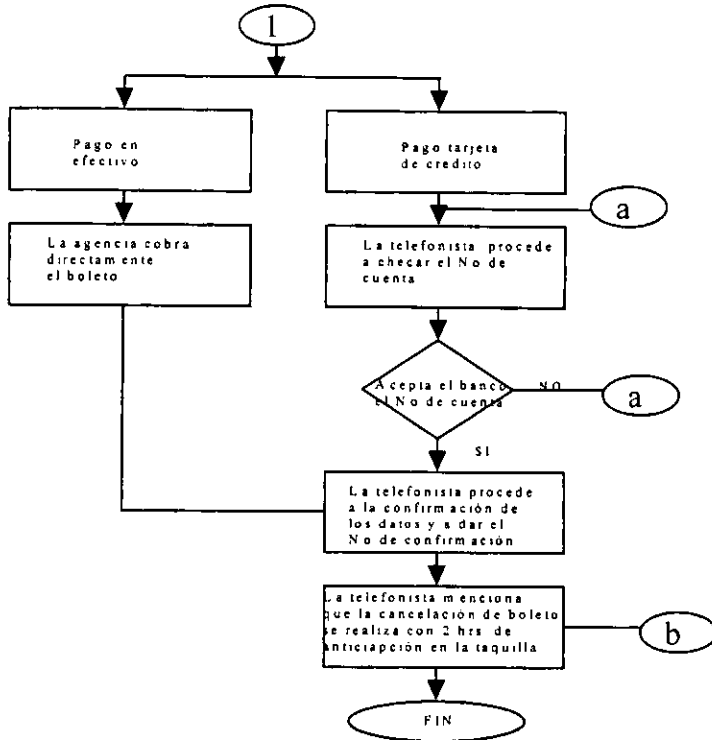
NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 9
TITULO :PROCEDIMIENTO DE VENTA DE BOLETOS POR AGENCIA		FECHA DE ELABORACION: 01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Agente de Reservasiones	<p>1.Menciona el slogan de la empresa y procede a indicar si se cuenta con el destino en caso de así requerirlo o proporcionar información si así lo solicita el cliente.</p> <p>2. Procede a localizar el destino en las terminales del Centro Telefónico.</p> <p>3.El agente de reservasiones solicita los datos del viaje (tomando en cuenta el ANEXO A,B,C o D).</p> <p>4.Solicita el número de asiento (s) que desea el cliente y consulta en la pantalla, e informa a la agencia los lugares disponibles.</p> <p>5. Pide el tipo de pago (efectivo o con tarjeta de crédito).</p> <p>6.En el caso de pago con tarjeta de crédito , checa los datos en banco, si procede se le realiza la confirmación de los datos del viaje a la agencia.</p> <p>7.El agente de reservasiones proporciona el No de confirmación y proporciona a la agencia una clave de confirmación de la venta.</p> <p>8.El agente de reservasiones menciona que se pueden realizar cancelaciones con 2 hrs de anticipación.</p> <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCESO</p>

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 10
TITULO : DIAGRAMA DE FLUJO	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	



NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE: 11
TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000



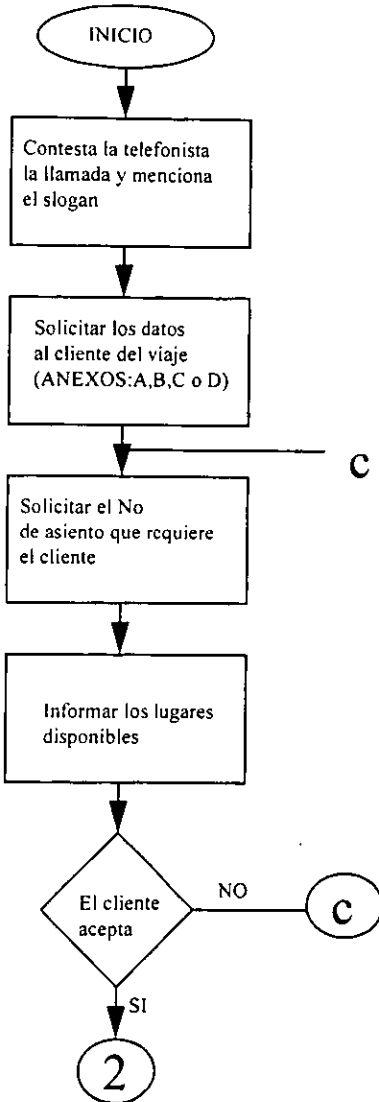
NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 12
TITULO :PROCEDIMIENTO DE CENTEL PARA CLIENTES		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

RESPONSABLE**ACTIVIDAD****El agente de reservaciones**

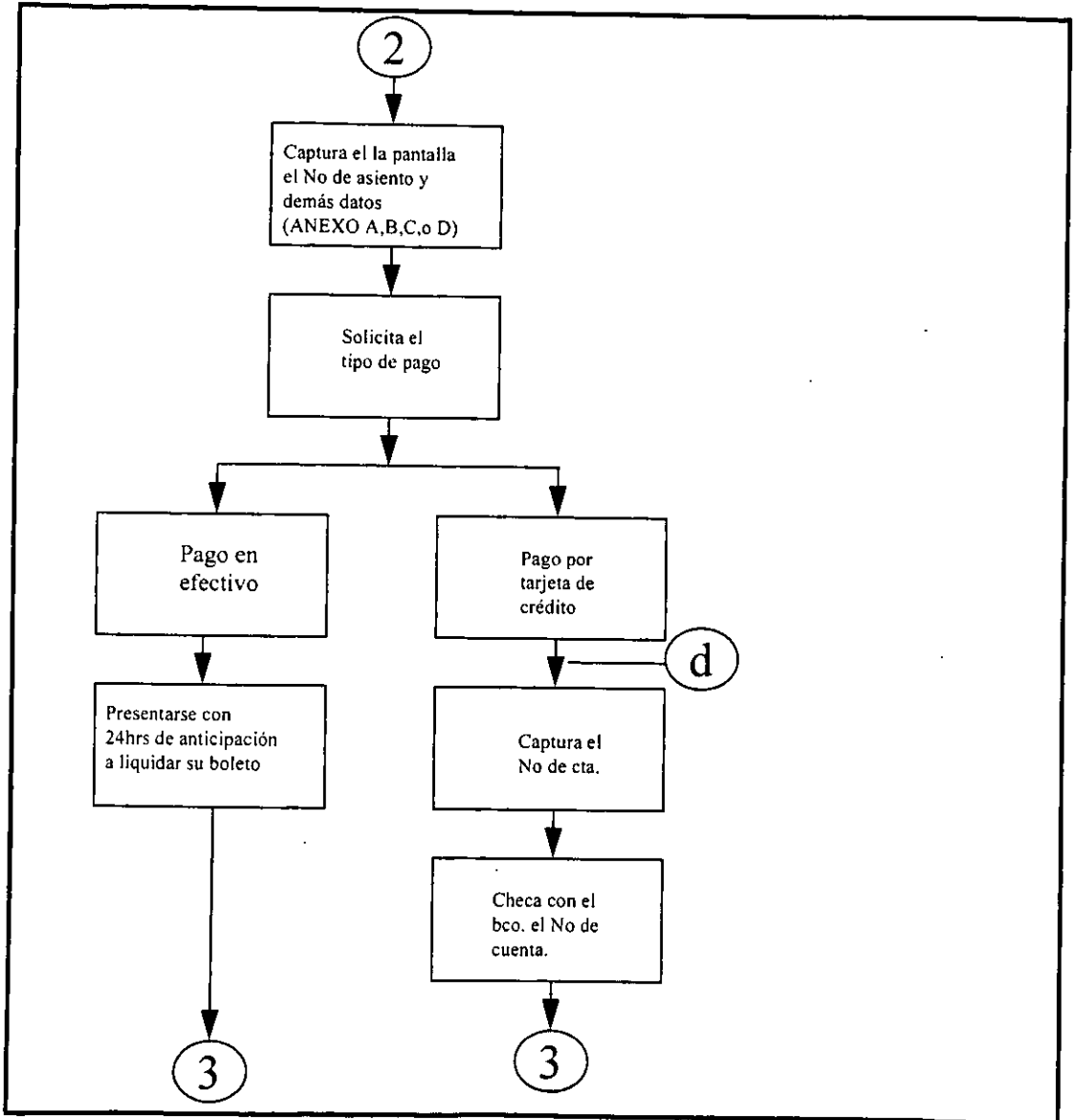
1. Menciona el slogan de la empresa y procede a indicar si cuenta con el destino en caso de así requerirlo o proporcionar información si así lo solicita el cliente.
2. Procede a localizar el destino en las terminales del Centro Telefónico.
3. Solicita los datos del viaje al cliente (tomando en cuenta el ANEXO A,B,C o D).
4. Solicita el número de asiento (s) que desea el cliente y consulta en la pantalla, e informa al cliente los lugares disponibles.
5. Requiere el tipo de pago (efectivo o con tarjeta de crédito)
6. En el caso de pago con tarjeta de crédito, checa los datos en banco, si procede se le realiza la confirmación de los datos del viaje con el cliente.
7. Proporciona el No de confirmación.
8. Menciona que se pueden realizar cancelaciones con 2 hrs de anticipación.

FIN DEL PROCESO

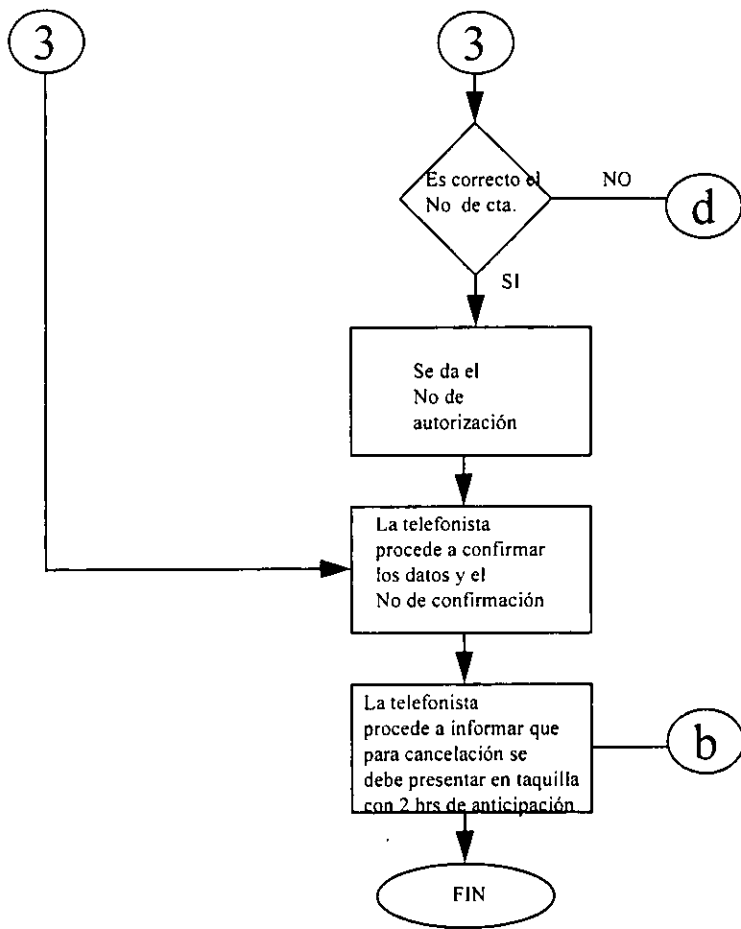
NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 13
TITULO : DIAGRAMA DE FLUJO		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000



NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 14
TITULO : DIAGRAMA DE FLUJO	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	



NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 15
TITULO : DIAGRAMA DE FLUJO	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	



NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA: CENTRO TELEFONICO	PAGINA DE : 16
TITULO :PROCEDIMIENTO PARA CANCELACION		FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000

RESPONSABLE**ACTIVIDAD****El cliente**

- 1.Se presenta con 2 hrs de anticipación en la taquilla con un cargo de 10%.
- 2.Debe tomar el No de cancelación y el nombre la persona que realizo a la cancelación.

Agencia

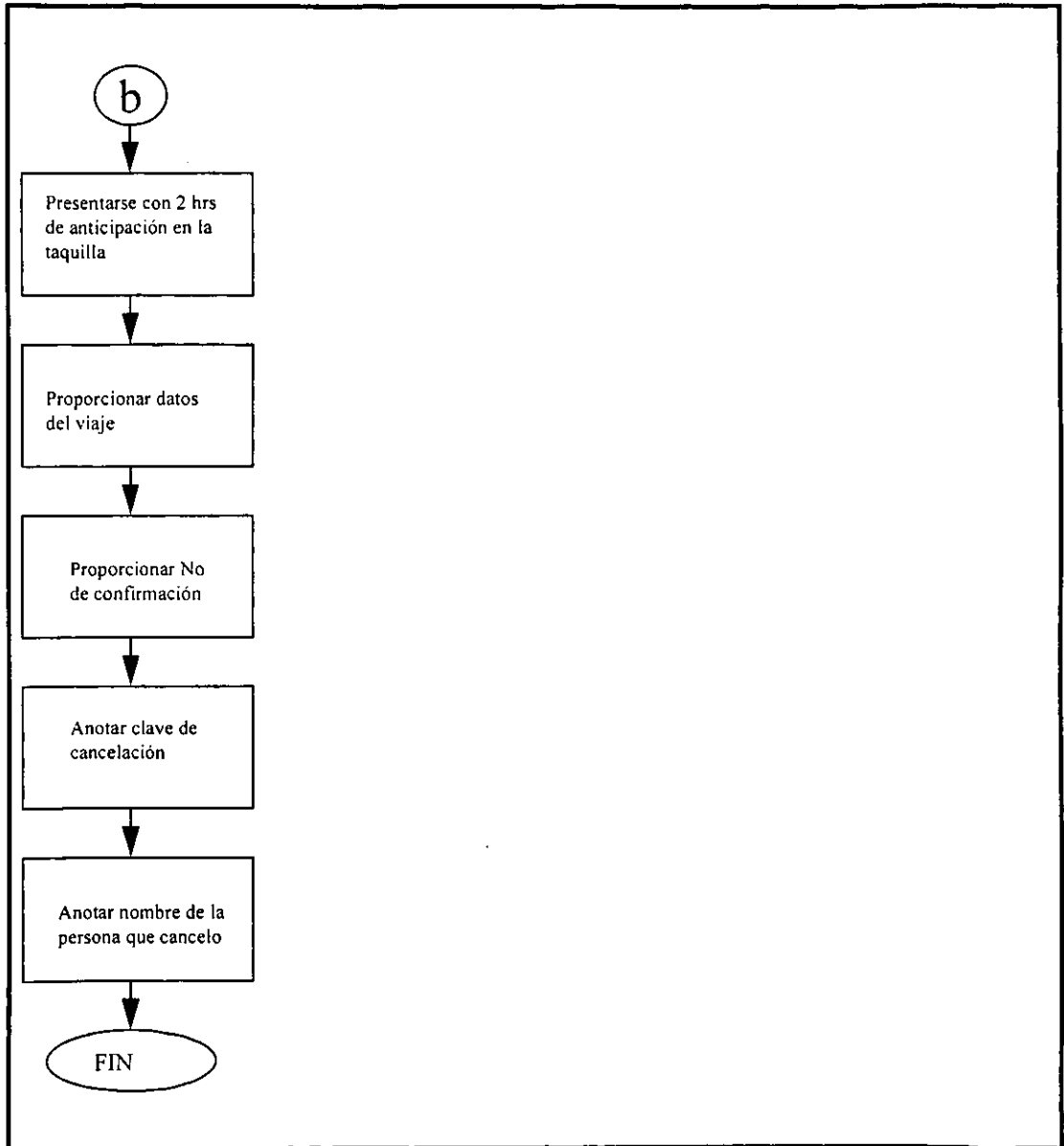
- 1.Se comunica la agencia al centro de reservaciones e informa de la cancelación del boleto.

**El agente de
reservaciones**

- 1.Solicita los datos del viaje

FIN DEL PROCESO

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA:	PAGINA DE : 17
TITULO : DIAGRAMA DE FLUJO	FECHA DE ELABORACION:01/11/1999	FECHA DE VIGENCIA: 31/05/2000	



BOLETO CONFIRMADO EN EFECTIVO

DIRIGIDA:

FECHA. / /

No DE CONFIRMACION _____

Nombre de la agencia _____ Fecha ____ / ____ / ____

Destino _____

Hora: _____

Clave de la Agencia _____

Asiento _____

Tipo de pasajero _____

Nombre del pasajero _____

Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

No de Cupón _____

Elaborá:

Autoriza:

Cliente:

Instrucciones:

Colocar en la línea todos los datos que se indican, es importante tener un mínimo de 2 opciones de más del horario y asiento.

BOLETO CONFIRMADO CON TARJETA DE CREDITO

DIRIGIDA: _____

FECHA. / /

No DE CONFIRMACION _____

Tipo de pago _____ Fecha ___/___/___

Destino _____ Hora: _____

Clave de la Agencia _____

Asiento _____

Tipo de pasajero _____

Nombre del pasajero _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

No de Cupón _____ Tipo de tarjeta de Crédito _____

Fecha de vencimiento ___/___/___

Dirección del tarjeta habiente _____
Calle No Col.

Delegación _____

C.P. _____

Elaborá: _____

Autoriza: _____

Cliente: _____

Instrucciones:

Colocar en la línea todos los datos que se indican, es importante tener un mínimo de 2 opciones de más del horario y asiento.

BOLETO ABIERTO EN EFECTIVO

DIRIGIDA:

FECHA. / /

No DE CONFIRMACION _____

Nombre de la agencia _____ Fecha ____/____/____

Clave de la Agencia _____

Corrida _____

Tipo de pasajero _____

Nombre del pasajero _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

No de Cupón _____

Elaborá:

Autoriza:

Cliente:

Instrucciones:

Colocar en la línea todos los datos que se indican, es importante tener un mínimo de 2 opciones de más del horario y asiento.

BOLETO ABIERTO CON TARJETA DE CREDITO

DIRIGIDA:

FECHA. / /

No DE CONFIRMACION _____

Tipo de pago _____

Destino _____

Clave de la Agencia _____

Tipo de pasajero _____

Nombre del pasajero _____

Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

No de Cupón _____ Tipo de tarjeta de Crédito _____

Fecha de vencimiento ____/____/____

Dirección del tarjeta habiente _____

Calle No Col.

Delegación _____

C.P. _____

Elaborá:

Autoriza:

Cliente:

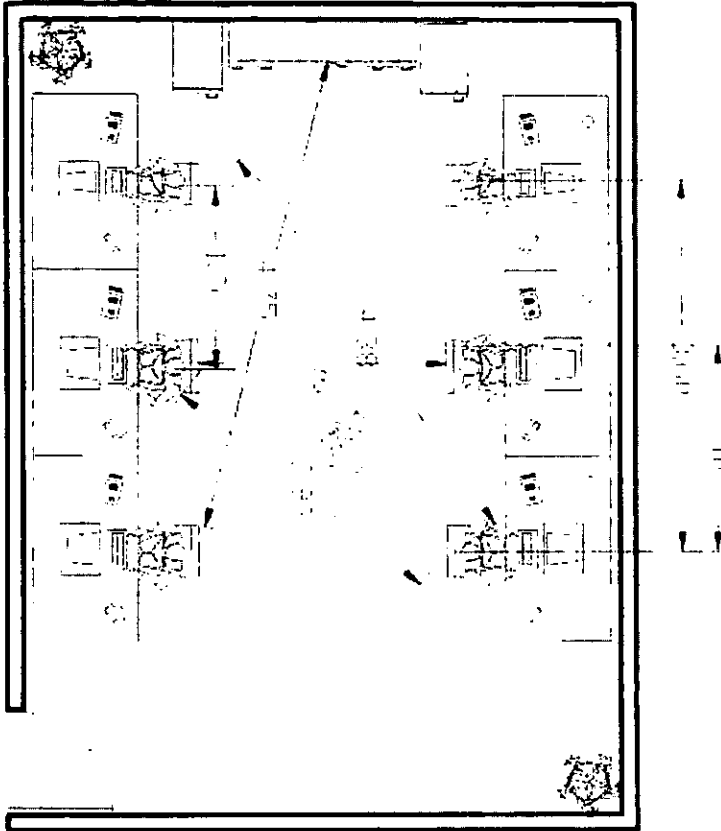
Instrucciones:

Colocar en la línea todos los datos que se indican, es importante tener un mínimo de 2 opciones de más del horario y asiento.

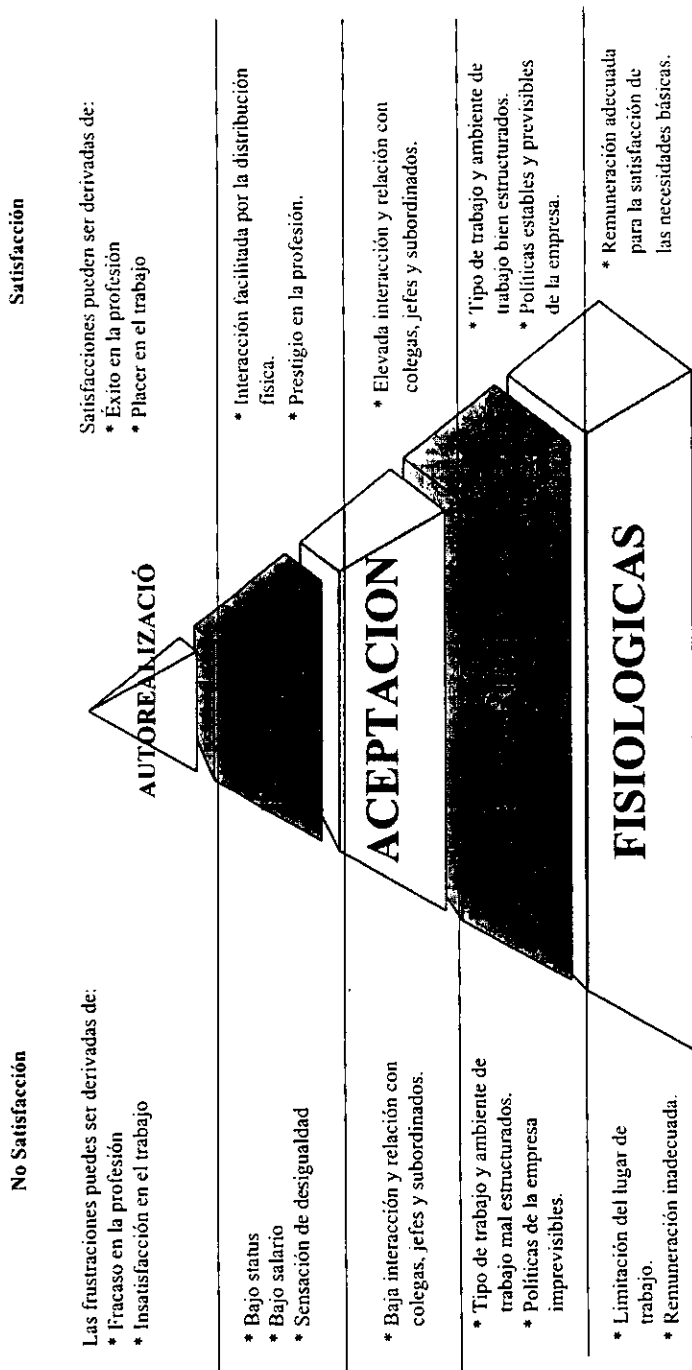
5.3. ANEXO 3: GRAFICA DE GANTT, ejemplificando el programa de actividades de las Ejecutivo de Cuenta.

ACTIVIDAD	TIEMPO DIA	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4					
		L	M	MC	J	V	L	M	MC	J	V	L	M	MC	J	V
VISITAS A AGENCIAS CLIENTES	ESTIMADO REAL															
VISITAS A AGENCIAS POTENCIALES	ESTIMADO REAL															
COBRANZA	ESTIMADO REAL															
TABULACIÓN DE LA COBRANZA	ESTIMADO REAL															
ELABORACIÓN DEL REPORTE SEMANAL	ESTIMADO REAL															

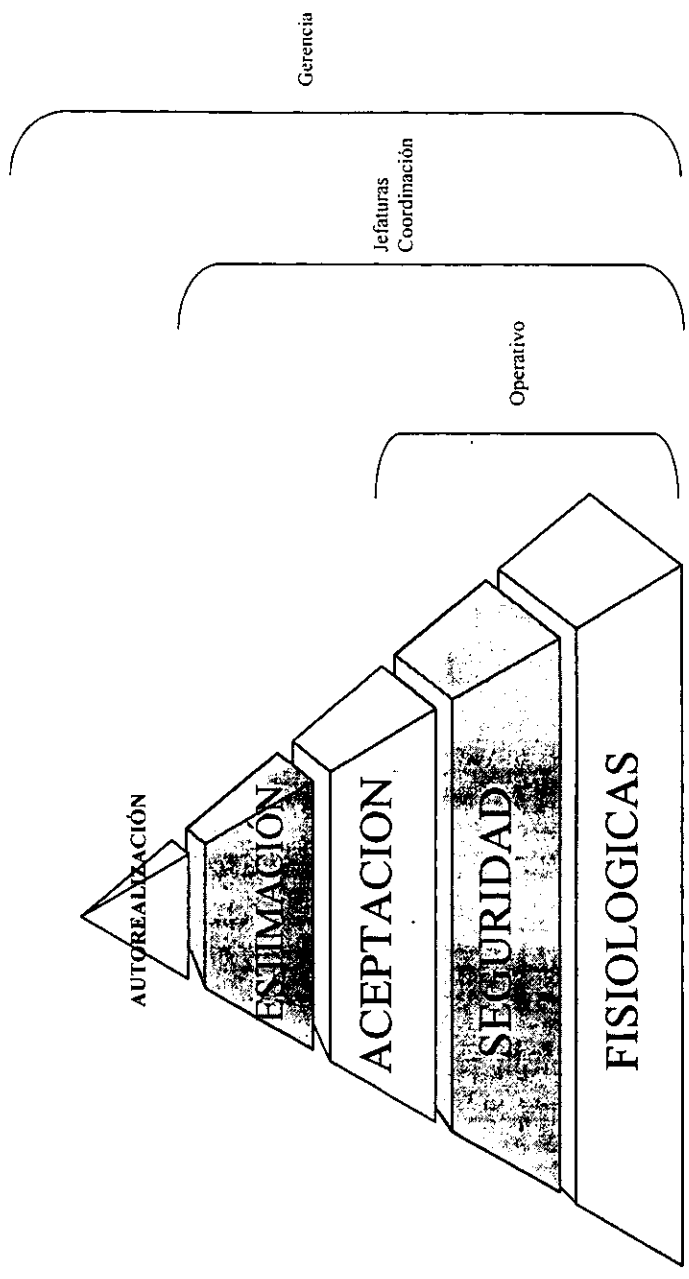
5.4. ANEXO 4: PLANO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO



5.5. **ANEXO 5: PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW**, Primero se debe analizar la situación de cada nivel para determinar que necesidades tienen cubiertas, y así saber que hacer para cubrir un nivel más alto de necesidades.



Al saber que necesidades tienen cubiertas, se pueden graficar.



5.6 ANEXO 6: MÉTODO CUANTITATIVO: REGRESIÓN LINEAL

La fórmula a aplicar para la determinación de pronósticos de ventas es:

$$Y_p = a + bx$$

Donde: Y_p = Valor de la tendencia para el periodo.
 x = Periodo de tiempo.
 a = Valor de Y_p en un punto base.
 b = Pendiente o monto de aumento o disminución en Y_p para cada cambio unitario de x .

Desarrollo de la Fórmula:

Datos supuestos:

Mes	Ventas (y)	Periodos (x)	xy	X ²
Enero	3,500	0	0	0
Febrero	2,500	1	2,500	1
Marzo	3,800	2	7,600	4
Abril	2,600	3	7,800	9
Mayo	2,950	4	11,800	16
Sumatoria	15,350	10	29,700	30

Sustituyendo en la fórmula:

$$\begin{aligned} \Sigma Y &= na + b \Sigma x \\ 15,350 &= 5a + 10b \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Sigma xy &= a \Sigma x + b \Sigma x^2 \\ 29,700 &= 10a + 30b \end{aligned}$$

Despejando b

$$\begin{aligned} (15,350 = 5a + 10b) \cdot 2 \\ 30,700 &= 10a + 20b \\ 29,700 &= 10a + 30b \\ 1,000 &= -10b \\ b &= 1,000 / -10 \\ b &= -990 \end{aligned}$$

Sustituyendo b para encontrar a

$$\begin{aligned} 15,350 &= 5a + (10)(-990) \\ 15,350 &= 5a + 9,900 \\ 15,350 - 9,900 &= 5a \\ 5,450 &= 5a \\ a &= 5,450 / 5 \\ a &= 1,090 \end{aligned}$$

Comprobación:

$$15,350 = 5 (1,090) + 10 (990)$$

$$15,350 = 5,450 + 9,900$$

$$15,350 = 15,350$$

Sustituyendo en Y_P

$$Y_P = a + b x$$

$$Y_P = 1,090 + (990) (5)$$

$$Y_P = 1,090 + 4,950$$

$$Y_P = 6,040$$

Por lo tanto las ventas para el siguiente mes es de: \$6,040.00

CONCLUSIÓN

Al finalizar el presente trabajo de investigación concluimos que la Auditoría es un medio de control que permite evaluar constantemente el desarrollo de las actividades de un organismo social a través de la identificación de las deficiencias que se pueden mejorar con la aplicación de las herramientas de la Administración.

Con base en las observaciones realizadas en la empresa de servicios nos percatamos de que aún con los beneficios que se pueden obtener con la aplicación de las herramientas de la administración, la ideología de los directivos impide romper paradigmas que conllevan a encasillar la forma de trabajo tomando en cuenta sólo su experiencia y dejando a un lado el respaldo teórico, de ahí la importancia de que en los niveles directivos exista la presencia de un administrador.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ A. JORGE. APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORIAL FCA. UNAM MÉXICO 1997.

CHIAVENATO A. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. EDITORIAL MC GRAW HILL MÉXICO, 1992.

EDWARD F. NORBECK. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORIAL TECNICA. MÉXICO 1970.

ENCICLOPEDIA ENCARTA 99.

FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. EDITORIAL DIANA. MÉXICO 1991.

LEONARD P. WILLIAM. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA. EDITORIAL DIANA. MÉXICO 1983.

MUNCH GALINDO Y GARCIA MARTINEZ. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, D.F. 1977.

REYES P. AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMOS SOCIALES 2ª. PARTE. EDITORIAL LIMUSA WILEY. MÉXICO 1973.

RUBIO RAGAZZONI. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORIAL PAC. MÉXICO 1997.

STEPHEN P. ROBBINS. ADMINISTRACION TEORICA Y PRACTICA. EDITORIAL PRENTICE may. MÉXICO 1988.

TERRY GEORGE R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. EDITORIAL CONTINENTAL. MÉXICO 1993.

WWW.FLECHA-AMARILLA.COM/SEMPHISTORIA.CFM