



872702  
21.  
**Universidad Don Vasco, A.C.**

-----INCORPORACIÓN No. 8727-02-----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

Diagnóstico Administrativo, paso  
previo para desarrollar una  
Auditoría Administrativa, en una  
empresa local de la Construcción

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TESIS**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**Lizzette Oros Herrera**



Uruapan, Michoacán, Enero del 2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

**DEDICATORIA**

**A DIOS:**

Por darme la oportunidad de vivir, por la fuerza y el deseo de seguir adelante.

**A MIS PADRES:**

Por enseñarme con su ejemplo y gran amor el valor de la vida, por su apoyo incondicional y confianza que me brindan.

**A MIS HERMANOS**

Por su amor y su apoyo incondicional.

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	6
LA ADMINISTRACIÓN.....	6
1.1 Concepto de Administración.....	6
1.2 Características de la administración.....	8
1.3 Importancia de la Administración.....	9
1.4 Proceso Administrativo.....	10
1.4.1 Planeación.....	11
1.4.2 Organización.....	13
1.4.3 Dirección.....	14
1.4.4 Control.....	14
CAPÍTULO II.....	16
LA EMPRESA.....	16
2.1 Concepto de Empresa.....	16
2.2 Importancia de las Empresas.....	17
2.3 Características de las Empresa.....	18
2.4 Clasificación de las Empresas.....	19
CAPÍTULO III.....	22
DIAGNÓSTICOS PRELIMINAR.....	22
3.1 Concepto de Diagnóstico.....	22
3.2 Diagnóstico Administrativo.....	23
3.3 Fases del Diagnóstico Administrativo.....	23
3.3.1 Primera Fase:.....	24

3.3.2 Segunda Fase:.....	36
3.3.3 Tercera Fase:.....	36
CAPÍTULO IV .....	39
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	39
4.1 Concepto de Auditoría Administrativa.....	40
4.2 Tipos de Auditoría.....	41
4.3 Importancia de la Auditoría Administrativa.....	45
4.4 Principios de la Auditoría Administrativa.....	46
4.5 Proceso de una Auditoría Administrativa.....	47
CAPÍTULO V .....	52
CASO PRÁCTICO: Constructora feluxa.....	52
Metodología de la investigación.....	52
5.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	53
5.2 Metodología de la investigación .....	53
5.3 Información General de la Empresa a Auditar .....	56
5.4 Aplicación de los cuestionarios.....	61
5.5 Análisis e interpretación de la información .....	72
5.5.1 Administrativa.....	72
5.5.2 Financiera .....	79
5.6 Conclusiones preliminares.....	82
CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES .....	127
Conclusiones finales y Recomendaciones .....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	129

## INTRODUCCIÓN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Hoy en día las organizaciones deben hacer uso de los diferentes métodos de control que les permitan estar en una constante actualización, permitiéndoles a la vez tener un crecimiento en la empresa.

En nuestros días las empresas mexicanas y sobre todo las de nuestra región no hacen uso de esta herramienta, desconocen los beneficios que origina la auto-evaluación, lo cual, el usarlas les permite ser empresas sólidas y con ventajas competitivas en relación con la competencia, que en la actualidad es una de las causas principales por las que muchas empresas cierran.

Por tal motivo, la Auditoría Administrativa es una herramienta que nos permite detectar las deficiencias y anomalías de la empresa, al mismo tiempo se esta en condiciones de presentar soluciones de acuerdo al ambiente de la empresa, el tipo de actividades que realiza, la capacidad de la misma y su entorno en el que se desenvuelve.

En la presente tesis se mencionarán los elementos que son importantes tomar en cuenta y que nos sirven como base para el estudio de la organización a diagnosticar, con el objetivo de establecer los factores que son importantes analizar y evaluar en una organización que nos permitan conocer el estado actual de la empresa. Uno de estos elementos es la administración, con la administración podemos observar el tipo de estructura de la organización y como se está llevando a cabo, así mismo se puede detectar en que grado se esta tomando en cuenta el proceso administrativo dentro de la misma, este es el tema central de desarrollo del Primer Capítulo, se mencionan diferentes conceptos de

administración, sus características, la importancia que tiene el buen uso de la administración, y finalmente se hablará del proceso administrativo en las organizaciones, ya que existen organizaciones que aplican el proceso administrativo de forma conciente y otras de forma empírica.

En el Segundo Capítulo se habla de la empresa, este punto sirve como pauta para comprender el porque de su comportamiento, dependiendo de su giro y del sector al que pertenece y del tamaño de la empresa. Se define el concepto de empresa, las características que tiene y su importancia dentro del desarrollo y crecimiento de una sociedad. Por último se presenta la clasificación de las empresas dependiendo del tamaño, la propiedad y el tipo de producción.

En el desarrollo de una Auditoría Administrativa existen ciertos pasos que deben considerarse para obtener resultados que le sean útiles a la empresa en la toma de decisiones. El diagnóstico preliminar es el primer paso para conocer en qué condiciones se encuentra la empresa, bajo qué circunstancias se va a profundizar y detectar por medio de la Auditoría Administrativa el origen de las irregularidades en su administración. Precisamente el Diagnóstico Preliminar es el tema central a desarrollar en el Tercer Capítulo, en el cual se menciona los pasos que debe de seguir el auditor, así como las aptitudes, actitudes, conocimientos y el perfil que debe de cubrir el auditor, además de los elementos que permiten llevar a cabo una administración eficiente a la organizaciones.

En el Cuarto Capítulo se habla de la Auditoría Administrativa, se mencionarán los conceptos más importantes, los tipos de auditoría que existen, su importancia y los principios bajo los cuales debe de regirse. Y finalmente se hablara del proceso que

debe de seguir la aplicación de una Auditoría Administrativa en una organización independientemente del sector al que pertenezca.

En el Capítulo Cinco se plantea el caso práctico de la tesis, se da a conocer la información general de la Constructora FELUXA, así como los cuestionarios que se aplicaron en la empresa. Finalmente se presenta un informe de los hallazgos encontrados en el diagnóstico, así como las recomendaciones y acciones que puede implantar la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este primer capítulo se hablará sobre los componentes que forman parte de la administración, además de los elementos que deben considerarse en la aplicación de un diagnóstico preliminar previo a una Auditoría Administrativa; ya que dependiendo del tipo de administración que desarrolle, los medios de control que tenga y otros elementos que integran la empresa, se puede llevar a cabo un diagnóstico para detectar deficiencias y anomalías en la forma de dirigir la empresa.

La administración es una herramienta que nos permite establecer las bases sobre la forma en como se va a trabajar en el momento de analizar una empresa.

Es importante determinar qué es la administración y el objetivo que persigue, la importancia de su correcta aplicación dentro de una organización, el papel que juega, los principios y elementos sobre los cuales se rige para su adecuada funcionalidad.

Un buen funcionamiento se logra mediante la coordinación y dirección de los recursos de la empresa. Es esencial realizar una adecuada planeación ya que ésta nos va a dar la pauta y apoyo para que nuestra organización sea lo suficientemente competitiva para su permanencia y crecimiento en el mercado.

### 1.1 Concepto de Administración

La palabra administración es formada por el prefijo ad, que quiere decir hacia, y con ministratio, que proviene a su vez de ministerer, vocablo compuesto a su vez

de minus, que es relativo a inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación. La etimología de administración da la idea a una actividad que desarrolla una persona bajo el mando o subordinación de otro, el cual presta un servicio subordinado (esto es en cuanto a su definición etimológica) (REYES, 1992:2).

Ahora bien en cuanto a la definición de administración, se va a tomar en cuenta definiciones de varios autores.

Reyes Ponce la define como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. (REYES,1992:14)

Para George Terry la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, realizadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (TERRY, 1992:22).

Tomando en consideración la definición de otro autor, para Jiménez Castro es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr(REYES,1992:14)

Después de haber leído diferentes puntos de vista, los elementos que deben de integrar el concepto de administración son los siguiente: objetivo (el logro de resultados), grupo social (debe de existir dentro de un grupo que nos permita llegar al resultado), coordinación de recursos (es el encauzamiento de los recursos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

hacia el resultado que se espera) y productividad (ya que es necesario obtener el máximo con el mínimo de costos y esfuerzos).

En base a lo anterior puede decirse que la administración es la coordinación de los recursos (materiales, técnicos y humanos) que intervienen en una organización con el fin de alcanzar el resultado esperado por todo un grupo social, obteniendo el máximo beneficio con el mínimo de recursos.

El papel que juega la administración en cualquier empresa es la de organizar todos los elementos que intervienen en ella, ya que por medio de esta coordinación podemos hacer que crezcan y se desarrollen las organizaciones.

## 1.2 Características de la administración

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es importante establecer las características de la administración ya que nos permitirán diferenciarla de cualquier otra disciplina, además de entender un poco más el medio en el que se desarrolla (que son las organizaciones).

La administración es *Universal* porque existe en cualquier organismo o grupo social, no importando el giro o el sector al que pertenezca, ya que siempre hay una coordinación y dirección de los medios que utiliza el organismo.

Es de *Valor Instrumental* ya que por medio de la administración vamos a hacer que sucedan las cosas, lograr el resultado al que deseamos llegar.

La *Flexibilidad* es otra característica que distingue a la administración de otras disciplinas ya que se adapta a las necesidades y problemáticas propias de cada organismo en donde se aplica.

Dentro de la administración se distinguen fases y etapas que integran al proceso administrativo, siendo un proceso dinámico en el cual interactúan una y otra fase

en todo momento, no dejando de lado a ninguna de ellas, a todo esto se le denomina **Unidad Temporal**.

La **Unidad Jerárquica** es otra característica de la administración puesto que puede ser aplicada en todos los niveles de un organismo formal.

En cuanto a su **Especificidad**, la administración es única por lo que en ocasiones puede llegar a confundirse con otras ciencias afines como la Contabilidad o la Ingeniería industrial, esto sucede porque se auxilia de ellas para desarrollar sus funciones, ya que todas ellas buscan la eficiencia en un trabajo (GARCÍA, 1982:27).

Es importante remarcar que la administración es una herramienta en la cual nos apoyamos para lograr los objetivos que persiguen las organizaciones, siendo esta una actividad que nos va ayudar a planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que se manejan dentro de la misma; por ello es necesario hacer notar que la efectividad de la administración depende en gran parte de las habilidades, conocimientos y experiencia de la persona.

Por medio de la administración vamos a poder ordenar o reorganizar los recursos que intervienen en ella para dirigirlos hacia el logro de objetivos que beneficiarán a todo el grupo social.

### 1.3 Importancia de la Administración

La administración se da por la necesidad que tiene el hombre de reunirse con otras personas, permitiéndole conjuntar esfuerzos para lograr el fin al que se desea llegar, ya que una persona por sí misma se encontraría con barreras y obstáculos para alcanzar el fin esperado por todos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La administración se da en cualquier lugar donde exista un organismo social, donde exista la fusión de personas que se reúnen para establecer y alcanzar objetivos (ahí se encuentra la administración); es por ello que entre más grande sea el organismo, se vuelve más grande la necesidad de coordinar y dirigir a dicho grupo.

Cabe aclarar que para que una organización (no importando el tamaño) pueda ser competitiva es necesario que cuente con una administración acorde con los problemas y las necesidades de la misma. Siendo que para las empresas pequeñas y medianas el único camino que tienen para su crecimiento y desarrollo es por medio de la coordinación de sus elementos y recursos que les van a permitir competir y crecer en el mercado.

Lo más importante para cualquier persona u organización es saber coordinar los elementos que integran la empresa, obteniendo de ella el máximo beneficio y la mayor utilidad. Por ello es que el éxito de una organización depende en gran medida de la buena administración, que engloba los principios o lineamientos, métodos y procedimientos que van a permitir tener una mayor rapidez y efectividad en la organización.

#### **1.4 Proceso Administrativo**

Es muy complejo dar una definición del Proceso Administrativo, debido a que existen diferentes fases, criterios y elementos que se deben de integrar y tomar en cuenta para conformar dicho concepto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con base en lo dicho anteriormente y conjuntando criterios de diferentes autores se puede describir como un proceso total integrado por una serie de partes o funciones individuales que componen un organismo social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 1.4.1 Planeación

La planeación es un elemento de la administración que sirve como base para el desarrollo de la organización en un periodo determinado. La función principal que persigue la planeación es la elección de las tareas que deben ser realizadas para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, marcando y delimitando la manera en que dichas tareas se deben de realizar, al mismo tiempo se debe de señalar el momento en que deben ser desarrolladas.

Con la planeación estamos determinando el éxito de la organización ya que en ella se está estableciendo las funciones que vamos a desempeñar, delimitando objetivos y metas; estamos al mismo tiempo fijando la forma en que se van a realizar y el control que vamos a tener sobre ellas, para que exista dentro de la organización un crecimiento y mejora constante.

Se puede definir a la planeación como la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados (TERRY, 1984:201-203)

La planeación se encuentra compuesta por etapas que ayudan a la buena orientación de la organización, como son: las políticas (es un principio que nos ayuda a orientar las acciones a desempeñar en la empresa), los procedimientos (son secuencias de operación y métodos que nos ayudan a determinar la forma

que se deben de efectuar las actividades), los programas (es la fijación de los tiempos que deben llevarse en cada acción), los presupuestos (no son otra cosa que programas en los cuales se determina de forma específica los costos y las operaciones a realizarse) y por último las estrategias y las tácticas (que es conjuntar todos los esfuerzos y los recursos que integran a la organización con el fin de que se alcancen los objetivos tanto generales como específicos de cada departamento) (REYES, 1992:27).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### *Características de la Planeación*

1. La planeación incluye la identificación personal u organizacional.

Es importante que en el momento de desarrollar los planes de la organización se encuentren identificados tanto el personal que va a colaborar a su cumplimiento como lo que espera la organización llegar a ser.

2. La planeación es intelectual por naturaleza

Es cierto que la planeación es una actividad mental debido a que en ella se involucran los conocimientos y experiencias de las personas encargadas en el desarrollo de este elemento. Es importante que se cuente con una visualización futura que permita prever y omitir posibles errores.

3. La planeación Implica el futuro

Por medio de la planeación nos estamos visualizando en el futuro, los posibles cursos de acción que va a tomar la empresa. Esta visualización nos ayuda a prever posibles contingencias.

Es importante que dentro de las organizaciones exista esta visualización ya que esto va a permitir su permanencia en el mercado, además de lograr los objetivos y tener éxito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4. La planeación es continúa

Para que una empresa llegue a alcanzar los objetivos es necesario que exista una constante evaluación y revisión de los resultados obtenidos. El proceso administrativo es un ciclo que nunca termina, es igual con la planeación, debe de existir una constante formulación de cursos de acción y métodos de evaluación para que exista una retroalimentación de lo que se ha logrado, evaluando si tenemos que modificar totalmente o sólo algunos detalles, permitiendo así el crecimiento de la organización (TERRY, 1984:203)

#### 1.4.2 Organización

Otro de los elementos que componen el Proceso Administrativo es la organización, es ésta quien designa las actividades que deben de realizar cada una de las personas que colaboran dentro de la organización. Estas actividades fueron establecidas previamente en la etapa de planeación.

Cada una de las tareas asignadas se crean para que contribuyan al éxito de los departamentos, el cual al mismo tiempo va a contribuir al éxito general de la organización.

Dentro de la organización encontramos tres etapas que complementan la función de la organización dentro de una empresa y son: 1) Funciones (es la determinación de la forma que se van a dividir la actividades generales en actividades específicas, estando orientadas a lograr el fin que persigue la

empresa), 2) la jerarquización (es la fijación de la autoridad y la responsabilidad que le corresponde a cada miembro de la organización dependiendo del nivel o posición que tenga dentro de la organización), y 3) los puestos (son las características que debe de cubrir una persona para que pueda desempeñar determinada actividad, así como los requisitos para la misma) (REYES, 1992:28).

#### 1.4.3 Dirección

Lo que persigue la dirección es tener una coordinación adecuada de las acciones y actividades que desempeña una persona, con el propósito de vigilar y ver que se estén cumpliendo de forma eficaz, al mismo tiempo debe orientar a la organización hacia el logro de las metas.

Dentro de la dirección se establecen cuatro etapas fundamentales que son: la Autoridad y Mando (en esta etapa descansa toda la función de la dirección), la comunicación (permitiendo la interacción de los diferentes puestos y departamentos con el fin de obtener la información necesaria para el desempeño de las actividades), la delegación (es una forma en la que el jefe inmediato otorga al subordinado la facultad de designar actividades sin que este pierda el control de las mismas), y por último la supervisión (es la observación de la forma en como se están llevando a cabo las actividades, si se realizan en base a lo planeado previamente o no) (Ibid.).

#### 1.4.4 Control

El elemento final del proceso administrativo es el control, éste nos permite recabar información necesaria para evaluar y medir el desempeño de la organización, al

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mismo tiempo comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados para que al finalizar, estar en posición de emitir un juicio, y posteriormente hacer las correcciones acorde con las necesidades de la empresa.

Dentro del control se estaría hablando de tres etapas que son: el establecimiento de los estándares y controles (nos van a permitir comparar los resultados), la operación de los controles (estos los van a llevar a cabo los técnicos especializados en el área, ya que son ellos quienes saben la situación real del mismo y tiene los conocimientos para la solución de los problemas que se pudieran presentar), y finalmente la evaluación de resultados (ésta contribuye a que se dé nuevamente el proceso).

En este capítulo se ha presentado la importancia de la administración en las organizaciones, demostrándose que ésta se encuentra presente en cualquier organismo, por lo que es aplicable a cualquier entidad. marcándonos así las bases para saber que aspectos son importantes dentro de la administración de una empresa y que se debe de evaluar para proponer soluciones acorde con los principios de administración. El contar con esta información nos permite destacar los elementos y factores a profundizar en el diagnóstico permitiéndonos analizarlos y evaluarlos para dar un diagnóstico final.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO II**  
**LA EMPRESA**

Las empresas se crearon como resultado de la necesidad de las personas para satisfacer sus necesidades (básicas, secundarias o terciarias). Para que ésta satisfacción de necesidades se dé, los seres humanos nos reunimos para fusionar esfuerzo creando así las organizaciones o empresas.

Por tal motivo, en éste segundo capítulo se hablará de las empresa, sus características y su clasificación, al mismo tiempo se mencionará lo importante que es su crecimiento y desarrollo para el entorno en que vivimos, sabiendo que en la actualidad la globalización es un factor determinante en la expansión de la empresas mexicanas.

**2.1 Concepto de Empresa**

Las definiciones más comunes son las siguientes:

Guzmán Valdivia I. nos define a la empresa como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Por otra parte Reyes Ponce nos menciona que la empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado (REYES,1992:154).

Las definiciones expuestas anteriormente se encuentran enfocadas al aspecto económico olvidando que existen empresas en las que se presta un servicio de ayuda a la comunidad sin perseguir un fin de lucro.

Ahora bien, conjuntando las diferentes opiniones y tomando en cuenta la observación anterior, puedo decir que una empresa es un organismo social que se hace llegar de recursos (materiales, humanos y técnicos) para satisfacer las necesidades que demanda la sociedad, y al mismo tiempo alcanzar los objetivos y metas que se establece la misma.

Es importante que las empresas se encuentren bien coordinadas ya que todas ellas son el sostén de un país, proporcionándole al país los medios para que crezca y se desarrolle, siendo esta la base para explicar el siguiente apartado.

## 2.2 Importancia de las Empresas

Las empresas tienen gran importancia en el crecimiento y desarrollo de una sociedad ya que por medio de las organizaciones se puede coordinar y explotar los recursos que tiene una comunidad, esto con el fin de elaborar un bien o servicio el cual permita satisfacer las necesidades básicas de las personas, para que posteriormente vayan satisfaciendo las de otra índole.

Por medio de las empresas se generan empleos, estos empleos contribuyen a que las personas cumplan con sus necesidades primarias (pero esto no es suficiente para muchas personas), es importante que por medio las empresas se promueva el crecimiento personal y profesional de los miembros de las organizaciones para lograr así el desarrollo económico y social que todo país y sociedad demanda.

### 2.3 Características de las Empresa

Es importante hacer mención que las empresas tienen características diferentes aunque pertenezcan al mismo giro o sector industrial, debido a que cada una de ellas se encuentran estructuradas de acuerdo a sus necesidades y problemáticas particulares, esto con el fin de alcanzar de la mejor manera sus objetivos.

Ahora bien analizando las diferentes perspectivas que tienen distintos autores, cada uno de ellos llegan a una misma conclusión.

Una empresa es:

- a) Es una persona jurídica.

Es una entidad que al momento de formarse adquiere derechos y obligaciones, los cuales están estipuladas en la ley que las rige.

- b) Es una unidad jurídica

Ya que en la mayoría de las empresas la principal finalidad de su formación es la obtención de una ganancia, siendo este el objeto esencial de su existencia.

- c) Ejerce una acción mercantil

Esto es porque para poder obtener la ganancia que se espera es necesario hacer movimientos para llegar a ese fin, y se logra por medio de la compra de material (en el caso de una empresa de transformación) para posteriormente transformar esa materia en un producto nuevo para la venta. Dicho de otra manera se compra para producir y se produce para vender.

- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida

Los dueños de las empresas son los únicos responsables de la buena marcha de la misma, el mal manejo y mal uso de los recursos que

ocasionan las pérdidas y quiebras de las organizaciones, por tal motivo es que de ellos depende el éxito o fracaso.

#### 2.4 Clasificación de las Empresas

Las empresas pueden clasificarse con base en sus atributos, como son: la propiedad, tamaño y tipo de producción. Por ello es que la clasificación presentada es una de las muchas que existen, pero es a mí parecer la mejor para los fines de la tesis.

Clasificación de las empresas	Tipo de Empresa	Concepto
En cuanto a la propiedad	<i>Empresas Públicas</i>	Este tipo de empresas son propiedad del Estado, las cuales tienen como objetivo bienestar de la sociedad, estas no tienen un fin de lucro. Bajo estas características son empresas que constituyen al sector público.
	<i>Empresas Mixtas</i>	Son sociedades que están formadas por accionistas del sector privado y público a la vez. Siendo por lo general la federación, el estado o la delegación de los socios mayoritarios, y son empresas que prestan servicios público o de seguridad nacional
	<i>Empresas Privadas</i>	Estas empresas son de propiedad particular y constituyen al sector privado y su principal objetivo es obtener ganancias.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<b>En cuanto al tamaño</b>	<i>Empresas Grandes</i>	Son aquellas de gran volumen de recursos y gran tamaño, por lo general son las que tienen más de 500 empleados.
	<i>Empresas Medianas</i>	Son las de tamaño intermedio y volumen razonable de recursos, teniendo de 50 a 500 empleados. Lo particular de este tipo es que son muy conocidas en su región, pero prácticamente desconocidas a nivel nacional.
	<i>Empresas Pequeñas</i>	Son empresas de pequeño tamaño e igualmente de volumen de recursos, y por lo consiguiente el número de empleados que tiene es menor a 50.
<b>En cuanto al tipo de producción</b>	<i>Empresas primarias o extractivas</i>	Son las que desarrollan actividades primarias y extractivas (agricultura, pastoreo, pesca, extracción de minerales, extracción de petróleo, sales, etc.). Este tipo es conocido también como primarias porque son la materia prima para la fabricación de otro producto.
	<i>Empresas secundarias o de transformación</i>	Son las que procesan las materias primas y las transforman en productos acabados.
	<i>Empresas terciarias o prestadoras de servicios</i>	Son las que ejecutan y prestan un servicio especializado (bancos, hospitales, escuelas, los servicios de comunicaciones, abogados, etc.).

(TERRY,1992:2,3)

El presente capítulo es uno de los factores a considerar para saber la posición en que se encuentra la empresa, comprendiendo así su comportamiento que va en relación al giro y a la actividad que realiza, para que en el momento de llevar a cabo un diagnóstico tema centro de la presente tesis estar en condiciones de dar un dictamen de acuerdo a su función primordial.

### CAPÍTULO III

#### DIAGNÓSTICOS PRELIMINAR

En este capítulo se hará referencia al diagnóstico preliminar siendo éste el primer paso para la realización de una Auditoría Administrativa.

Es importante hacer un diagnóstico previo a la aplicación de la Auditoría Administrativa, ya que por medio de este diagnóstico vamos a conocer el estado actual de la empresa, además de darnos cuenta de la problemática y deficiencia de la empresa de manera general, así como las áreas que requieran de una mayor atención, y no solo de sus deficiencias sino de las fortalezas de la misma.

Una vez desarrollada la investigación e interpretados los resultados arrojados, hasta ese momento contamos con las bases y estaremos en condiciones para realizar una planeación de cómo se va a llevar la auditoría y de las áreas o departamentos que necesitan de una mayor atención de nuestra parte.

Para llevar a cabo este tipo de investigaciones es necesario que la persona encargada de su desarrollo (el auditor) cuente con los conocimientos básicos tanto de la empresa como del diagnóstico preliminar, es por esto que en este capítulo se mencionará y se profundizará en cada uno de esos elementos.

#### 3.1 Concepto de Diagnóstico

Etimológicamente la palabra diagnóstico proviene de *diá* que quiere decir a través, y *gnosis* que es conocer; dándonos a entender que se trata del conocer a través de o por medio de.

Para Martínez Chávez el diagnóstico es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

Con base en el análisis anterior se puede decir que el diagnóstico es el estudio hecho a una entidad en particular, por medio de una investigación la cual nos va a consentir tener conocimiento de su situación real, y que a su vez permitirnos comparar los resultados obtenidos con la situación de su entorno, para al final dar soluciones de acuerdo con la problemática de la entidad.

Existen dos tipos de diagnósticos: el diagnóstico preliminar (siendo esta la práctica de la presente tesis), es la primera aproximación a la situación-problema; y el diagnóstico resultante de un estudio sistemáticos.

### **3.2 Diagnóstico Administrativo**

El diagnóstico administrativo hace un estudio de hechos, una evaluación de tendencias y situaciones que competen a la organización o a su entorno, explica el porque de una acción, hechos, etc.

Al igual que la planeación de una auditoría, el diagnóstico preliminar de una empresa debe de seguir ciertos pasos, los cuales nos van a dar la pauta de los elementos y departamentos de la empresa que debemos de profundizar.

### **3.3 Fases del Diagnóstico Administrativo**

El proceso de un diagnóstico se encuentra conformado por tres fases que son:

**Primera Fase:**

- Inicia
  - Planeación
  - Captación de información

**Segunda Fase**

- Continúa
  - Análisis de la información básica para el diagnóstico

**Tercera Fase**

- Termina
  - Presentación del Diagnóstico
  - Recomendaciones y observaciones
  - Aplicación

A continuación se definirá lo que se tiene que hacer en cada una de los incisos que integra el diagnóstico:

**3.3.1 Primera Fase:**

**Inicia**

**Planeación**

En esta fase se define el propósito de llevar a cabo el estudio, así mismo se planean las fases que formarán parte del diagnóstico, el tiempo y el volumen de trabajo. Una vez establecido el tiempo con el que se cuenta y la carga de trabajo se decidirán los medios que se harán uso para la investigación, ya que esto puede

facilitarnos la obtención de la información permitiéndonos alcanzar el objetivo o simplemente detener y desacelerar el ritmo de trabajo.

Es importante que en esta primera fase contar con la autorización del programa de trabajo.

**Captación de información**

En esta misma fase se realiza la presentación con las autoridades participantes y con los trabajadores por medio de juntas, reuniones, etc. Al mismo tiempo se determina la información mínima necesaria que va a permitir hacer un análisis previo, para que posteriormente se empiece con la recopilación formal de la información.

Una vez recopilada toda la información se verifica la veracidad de los mismos, al mismo tiempo se debe asegurar de que la información se encuentre completa para elaborar una gráfica en la que represente los resultados de la investigación.

En esta parte de la recopilación de la información se hará referencia a los elementos que se van a evaluar dentro del diagnóstico, con base en estos conocimientos se puede valorar en que grado se están respetando dentro de la empresa, con ello podemos hacer una evaluación que nos permita formar un juicio del manejo de la empresa y sobre todo hacer un análisis de su eficiencia.

Los elementos son los siguientes:

**Objetivo**

El objetivo de la organización, es uno de los primeros aspectos a evaluar siendo este el fin que espera alcanzar, coordinando todas las actividades hacia ese fin. Al mismo tiempo nos va a permitir hacer una comparación de la situación actual de la

empresa contra la anterior (en un periodo de tiempo). El análisis de este elemento nos va a arrojar la eficiencia y la efectividad de la operación de la empresa.

El objetivo como se mencionó anteriormente representa lo que se espera alcanzar en el futuro, es importante conocer en qué medida se está planteando retos la empresa, si saben los gerentes y dueños hacia donde está dirigiendo la empresa, si lo que están obteniendo va acorde con lo que necesita el personal y la organización. El objetivo es una herramienta clave en la buena administración por esto hay que saber qué deben de contener.

Al formular un objetivo debe de ir apegado a la realidad, debe ser medible, claro, debe de tener un tiempo de realización, así como lo que se pretende alcanzar junto con los medios.

Por otra parte es importante conocer de qué clase de objetivos estamos hablando ya que puede darse la interferencia entre departamentos, o una interferencia entre los departamentos y la organización para el cumplimiento de los mismos.

Por medio del análisis de objetivos, se puede detectar que clase de objetivo está desarrollando la organización, podemos ver si entre estos objetivos se está frenando su desarrollo y logros.

#### *Clases de Objetivos*

a) Individuales y colectivos

Los objetivos colectivos son aquellos que persiguen un grupo de trabajo, equipo, etc. En comparación con el individual es el que persigue una persona, no importando en que organización o grupo se encuentre.

b) Generales y particulares

El objetivo general es el que persigue de forma más amplia (objetivo institucional), en cambio el particular es el que está en subordinación a uno más grande (departamental).

c) Básicos, secundarios y colaterales

El objetivo básico es el principal a alcanzar, el secundario son los medios para la consecución de los primeros, y los colaterales son aquellos que sin ser buscados de forma directa, se obtiene casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

d) Estratégicos, técnicos y operativos

Los objetivos estratégicos son los que corresponden a altos niveles jerárquicos y a problemas más generales y permanentes de una organización. Los operativos son elaborados por los niveles inferiores y que tienen que adecuarlos a los estratégicos. Los técnicos son fijados por los niveles intermedios y son los que sirven de conexión entre estratégicos y los operativos.

e) A corto, mediano y largo plazo

Los objetivos a corto plazo son los que comprenden menos de un año; medianos los superiores a un año y menores de cinco, y por último los largo plazo son los considerados mayores a cinco años.

f) Naturaleza y subjetivos o arbitrarios

Los naturales son aquellos que por sus características busca determinada función, y los arbitrarios es aquel que se propone el dueño o jefe de un grupo, distinto a la naturaleza de la actividad o función.

**Políticas**

Las políticas ayudan a la organización a alcanzar más fácil los objetivos de la empresa, ya que por medio de políticas se marcan las acciones que los empleados deben de acatar para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Para efectos de diagnóstico el conocer este punto nos demuestra que la organización se encuentra organizada y cuenta con los lineamientos que les va a permitir tener un mejor desempeño.

Ahora bien, para Reyes Ponce las políticas son como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, sirviendo así para la formulación, interpretación o suplir las normas concretas.

Las políticas suelen confundirse como las normas, siendo las normas, el señalamiento obligado de algo que ha de realizarse, no importando que sea específico o general. Las normas genéricas son las políticas en sí, y las específicas son las reglas.

Una vez establecida la base anterior puedo decir que las políticas son planes que nos ayudan a guiar una acción hacia la toma de decisiones, permitiéndonos así contribuir a lograr los objetivos de la organización. Dicho de otra manera las políticas no importando si son generales o son particulares (departamentales), son una herramienta de la que hace uso los objetivos para su logro.

Para finalizar es importante que las políticas sean conocidas por todas las personas involucradas para el mejor funcionamiento de la empresa y alcance de objetivos de la organización.

### ***Procedimientos***

Los procedimientos nos van a permitir conocer los elementos que están interactuando con la organización, tanto del ambiente interno (departamentos), como del exterior (proveedores, clientes, competidores, etc).

Para Gómez Ceja es una serie de labores, una unidad que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

Los procedimientos para Reyes Ponce son aquellos planes que señalan las secuencias cronológicas más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Es importante hacer notar que los procedimientos no son propios de un departamento, o de un nivel jerárquico. En todos lo niveles se da, aunque de mayor grado en el nivel operacional.

Los procedimientos deben de fijarse por escrito y gráficamente, con el objeto de que sea comprendido por todos los miembros de una organización. De igual manera que los objetivos, los procedimientos también deben de ser revisados periódicamente a fin de no caer en la rutina y el monotonía, revisarlos y modificarlos de acuerdo a la necesidad de la actividad. Así mismo los procedimientos deben de ser analizados para no incurrir en la duplicidad de funciones.

Los procedimientos ayuda al eficiente desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la organización.

Para efectos de diagnóstico, es importante conocer el grado en que el personal esté enterado del proceso que forma parte, esto le ayuda a realizar con un mayor

conocimiento y entendimiento su función. Además es importante que lo estén llevando a la práctica.

### ***Funciones***

La función es la unidad de trabajo específica e impersonal. Las funciones no es otra cosa sino lo que debe hacer la persona, las actividades concretas que están dirigidas hacia la responsabilidad del que ocupa dicha actividad.

Con base en lo anterior se puede decir que la función o un grupo de funciones, forma un puesto (REYES, 1992)

### ***Estructura Orgánica***

El llevar una buena estructura dentro de la organización va a dar como consecuencia un ambiente en el que los empleados se sientan a gusto con el puesto que ocupan en la organización, además de obtener de ellos un mejor desempeño.

El nivel jerárquico que ocupa una persona va ligado con el grado de responsabilidad y autoridad que tenga dentro de la organización.

Para saber que grado de autoridad y responsabilidad ha tenido, se ve en el crecimiento que la organización ha tenido, no solo de personas sino también de nuevas funciones y nuevos jefes.

Existen dos tipos de crecimiento el vertical y el horizontal, en el primero se da cuando aumentan las funciones y el jefe nombra nuevos subordinados, pero siguen dependiendo directamente de él. En comparación con el horizontal, en el vertical son muchos los subordinados que tiene que supervisar pero hace que

dependan de él directamente, de una o dos personas solamente, mientras que el resto de estos últimos.

Lo que hay que analizar en estos tipos de crecimiento es que la organización no esté perdiendo la comunicación debido a que se dificultaría el transmitir información a los niveles bajos, ya que previamente pasaría por manos distintas, fluyendo la información más lentamente. Otra parte a analizar es verificar si no se está dando un aumento en el tramo de control (REYES,1992:249)

Para efectos de diagnóstico es importante que las personas sepan su lugar dentro de la empresa, esto va a traer como consecuencia que el empleado se sienta parte de ella e identificado (sentido de pertenencia).

### ***Capital Invertido***

En esta parte es donde nos adentramos a los estados financieros, ya que por medio de ellos podemos saber el monto que se le ha invertido a la organización.

Las inversiones se clasifican como 1) inversiones de los acreedores y 2) capital invertido (Siendo este el punto central de este apartado).

Estos dos elementos van sumamente ligados, ya que la inversión de los accionistas representan un margen de seguridad para el acreedor, esto es porque entre mayor sea la inversión de los accionistas, en relación con la inversión de los acreedores, es por lo tanto menor el riesgo de perder su inversión.

La razón de pasivo a inversión, es la razón que nos va a proporcionar esta información. Se calcula dividiendo el total de pasivo entre el total del capital.

Es importante analizar este aspecto de la empresa ya que podemos darnos cuenta de su situación real, y con base en este informe, poder tomar decisiones para la implementación de algún cambio dentro de la misma que le permita solventarlo.

### ***Rentabilidad***

Ahora bien, la rentabilidad es otro aspecto importante a considerar ya que por medio de ella podemos saber que tan factible le resulta a la empresa seguirla manteniendo. El objetivo de cualquier organización lucrativa es obtener ganancias y crecer, no quedarse en el mismo lugar sin ningún cambio, por ello es importante conocer si la empresa realmente se encuentra produciendo algún beneficio o simplemente esta trabajando para otros.

Para determinar la rentabilidad de un negocio se obtiene dividiendo la utilidad neta sobre el capital contable. El resultado obtenido de ésta operación nos va a decir si de lo que invertimos estamos generando utilidad, con esto también se puede ver si somos capaces de solventar nuestras deudas, o si no; si somos capaces de pedir préstamos (de mercancías o maquinaria) que seamos capaces de pagar.

### ***Participación de Mercado***

En la actualidad las empresas se encuentran en una constante competencia por permanece en la preferencia de los consumidores, por este motivo, las organizaciones en la actualidad hacen uso de la investigación de mercado, la cual les ayuda a ver que tan posicionada está la empresa en su segmento de mercado. Para realizar esta investigación se lleva a cabo en cinco etapas o pasos, que son:

1. Definición del problema y los objetivos de la investigación

En este primer paso se define el problema cuidadosamente, así como los objetivos de la investigación, estos son definidos por las personas que intervienen en la elaboración de dicha investigación.

La definición del problema no es tan fácil de plantear ya que puede ser muy amplia y no este hablando del problema en sí, o muy estrecha que no nos permita conocer más allá del planteamiento. Por ello es que se presentan tres tipos: 1) investigación exploratoria (se usa para reunir información preliminar que aclare la situación real del problema), 2) investigación descriptiva (sirve para determinar la magnitud, cantidades), y 3) investigación causal (ayuda a probar la relación entre causa-efecto).

2. Desarrollo del plan de investigación

El segundo paso es el desarrollo, en él se debe de definir un plan para reunir la información necesaria que nos ayude a obtener los datos que la empresa necesita realmente.

El desarrollar la investigación implica llevar otros subpasos los cuales conllevan la toma de decisiones de los involucrados, y son: fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Con ayuda de la definición de todos ellos se va a obtener la información que necesita la empresa para la toma de decisiones.

3. Recabar la información

Una vez establecidos los medios y la forma en que se va a recopilar, se prosigue a la recolección de los datos, siendo ésta la más costosa y la más propensa a errores.

4. Análisis de la información

Ya recolectada la información se prosigue a la extracción de los resultados, y a la tabulación de ellos, aplicando en ellos algunas técnicas estadísticas, los cuales nos van ayudar a descubrir resultados e información que no se tenía contemplada.

5. Presentación de hallazgos

En el momento de presentar los resultados se debe de cuidar que el informe no sea demasiado extenso, ya que puede llegar aburrir al cliente en un momento dado y no sea revisado detenidamente por el ejecutivo, además se puede no estar presentando la información que la organización ocupa para hacer cambios dentro de la misma.

En el reporte final se debe de presentar solamente los principales resultados, siendo estos los más relevantes para la empresa.

Por otro lado existen otros elementos importante que es necesario hacer mención en un diagnóstico y sobretodo de evaluarlos, ya que como se mencionó en el capítulo anterior vamos a conocer de forma general la situación que esta viviendo la empresa, para después hacer el estudio a profundidad de la situación que está viviendo la organización.

Los elementos a que me refiero son los Estados Financieros, las cámaras o asociaciones a que pertenece y de las que forma parte la empresa, la situación

contable, el equipo y maquinaria con que cuentan para desarrollar sus actividades propias del giro de la empresa, la forma que dirige la organización (ejecutivo), etc. Es importante conocer por que medio se está llevando el control de la situación financiera de la organización, es decir, en qué documento o documentos se basa la empresa para llevar un control de los movimientos o transacciones financieras dentro de la misma. Con esta información se puede hacer un diagnóstico de la situación real de la empresa, siempre y cuando se haga una comparación con documentos históricos que nos permitan hacer tal cosa. Con base en esta información se puede tomar la decisión de lo factible que resulte invertir en mejoras tecnológicas en ese momento.

Esta información nos provee información tal como la liquidez de la empresa, rentabilidad, rotación de inventarios, deudas con proveedores o bancos , etc.

Como bien se sabe en cualquier organización las personas que llevan a cabo dicha función son los contadores; este aspecto es importante conocer ya que en muchas ocasiones resulta infructuosa mantener un departamento de este tipo, siendo que la empresa no es lo suficientemente grande para requerir a una persona de planta, por lo tanto se lleva esta función con personal externo, se recurre a un despacho de contadores que le lleven el control financiero de la organización.

Por otra parte el tener identificados y evaluados a nuestros proveedores nos permite llevar un control de la materia prima que requiere la organización; aunque no sólo implica el control sino también saber identificar que persona o empresa nos provee de mejor calidad a un mejor precio.

Este punto va muy ligado al estudio de mercado ya que en él nos damos cuenta de las exigencias del nuevo mercado, si realmente el equipo que cuenta la empresa es suficiente para satisfacer la necesidad de nuestro cliente. Si la empresa tiene la capacidad para cubrir el mercado además de proporcionarles un servicio de calidad de acuerdo a las nuevas exigencias.

En cuanto al personal no es bueno dejar en el olvido, ya que son ellos lo que hacen posible que los objetivos organizacionales se cumplan, además, por ellos las empresas tienen crecimiento y desarrollo.

### **3.3.2 Segunda Fase:**

**Continúa**

#### **Análisis de la información básica para el diagnóstico**

Se estudia la información para diagnosticar los errores y las deficiencias en las que pueda estar cayendo la empresa.

Se realiza un cotejo de la importancia y del valor que tiene cada elemento y unidad dentro del buen funcionamiento de toda la entidad. Se establecen las opiniones que se ofrecerán para solucionar el problema.

### **3.3.3 Tercera Fase:**

**Termina**

#### **Presentación del diagnóstico**

El primer punto de esta fase es la preparación de la documentación para su análisis, en los que se van a señalar los hallazgos y diagnósticos sujetos al juicio de las autoridades responsables de la ejecución de las operaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se expone ante las autoridades el desarrollo de la información recopilada junto con el diagnóstico correspondiente, esto nos ayuda a que la alta dirección se involucre y obtenga la aceptación de todos.

### **Recomendaciones y observaciones**

Una vez hecho el estudio de la situación de la organización, recopilada toda la información, procesada y analizada, se procede a la presentación de las anomalías encontradas en la investigación junto con las recomendaciones propuesta a la organización para la corrección de todas ellas. Esta presentación lógicamente se le hace a la alta dirección o en su caso a los dueños de la empresa, ya que son ellos quiénes deciden que se modifica y en qué grado.

### **Aplicación**

Si la propuesta fue aceptada por los directivos o dueños, se prosigue a la implementación de las propuestas expuestas por las personas encargadas de la aplicación del diagnóstico preliminar, con el fin de corregir las deficiencias de la organización, estas correcciones en el diagnóstico previo sólo se aplica en el caso de que sean urgentes y apremiantes para la misma. Como esto solo fue el diagnóstico previo a una auditoría administrativa se procede a la planeación de la misma (la auditoría como tal).

Si la empresa solamente solicitó el diagnóstico, entonces se procede a aplicación de las correcciones que se le va hacer a la organización, con base en las propuestas hechas por los auditores.

Es importante resaltar si realmente se quiere un cambio en la situación que está viviendo la empresa, se debe recurrir o pedir ayuda al personal necesario de la organización (escogiendo a las personas claves dentro del departamento, ya que con la aceptación de ellos es más fácil que el resto del grupo lo acepte y lo lleve a la práctica).

Es importante aclarar, que antes de iniciar cualquier cambio dentro de la organización es necesarios formular un plan, estableciendo el objetivo que se persigue con el cambio y sobre todo lo que se quiere alcanzar con su aplicación. Por ello es preciso de que el plan sea conocido por las personas involucradas en las actividades de cambio, permitiendo así una adaptabilidad más rápida.

Una vez hecho el plan y aplicado las correcciones a la organización, se deben de hacer reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento y el desempeño de la nueva puesta en práctica, con el fin de hacer las modificaciones necesarias y seguir avanzando, esto es por parte de la organización.

Con este último punto se estaría finalizando con el diagnóstico dentro de la organización, siendo uno de los campos que no se ha explotado en nuestra región y en nuestra disciplina, lo que permite que sea un nicho de trabajo para los Licenciados en administración recién egresados.

La intención del presente capítulo es presentar los elementos más importantes que se deben de analizar en una empresa en el momento de llevar a cabo un diagnóstico, para conocer los lineamientos bajo los cuales se va a regir el auditor, además, poder cumplir con el objetivo real del diagnóstico arrojándonos datos significativos que nos den la pauta para la planeación de la auditoría administrativa aplicada a una empresa local de la construcción.

## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En este cuarto capítulo se hará referencia a la auditoría administrativa, siendo este el trabajo formal del diagnóstico y la evaluación de una organización. Por medio de su aplicación podemos profundizar y conocer el origen de las deficiencias y anomalías dentro de la misma, y sobre todo de las mejoras acorde con sus problemáticas y el tipo de empresa, con el fin de ayudar a que sea la mejor en el ramo en el que de desenvuelve.

Es importante antes de cualquier trabajo de campo, contar con las bases y con los conocimientos que nos permitan efectuar una buena labor, ya que sabiendo lo que buscamos con la auditoría se podrán obtener mejores resultados. Por tal motivo el primer punto se hablará sobre el concepto de Auditoría Administrativa (obtenida del análisis de varios autores), en el segundo punto se estará hablando de los tipos de auditoría que existen, esto, con el objetivo de no confundir lo que persiguen cada una de ellas. Posteriormente se hará mención de la importancia que tiene en la actualidad esta herramienta de la administración de empresas.

Así mismo se retomarán algunos de los principios que se deben de tomar en cuenta en su aplicación, así como algunas de las cualidades que debe de cubrir el auditor, y por último se hablará del proceso que se debe de llevar en una auditoría administrativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.1 Concepto de Auditoría Administrativa

Es importante dejar bien en claro el objetivo que persigue la Auditoría Administrativa, qué es, y los elementos que la conforman. Ya que es una herramienta que nos va a permitir evaluar el desempeño de las organizaciones, el correcto manejo del equipo, el cumplimiento de los objetivos, etc.

Para lograr lo dicho anteriormente, se va hacer mención a diversos autores, permitiéndonos tener un panorama más amplio de la situación a estudiar, además de los resultados que se esperan de su aplicación.

- La auditoría administrativa se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (WILLIAM,1981:45)
- Otro autor nos menciona que es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución. (FERNÁNDEZ,1996:17).
- Manuel D'Azaola nos menciona que no es otra cosa que la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Siendo el proceso administrativo el enfoque principal de dicha revisión.
- E. Hefferon nos menciona que es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el objetivo de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

- Anaya Sánchez nos menciona que es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.

Una vez presentadas las definiciones de diferentes autores puedo concluir diciendo que la Auditoría Administrativa es una herramienta de la administración que nos permite evaluar el desempeño de una organización en su totalidad o de un departamento en específico. En la cual se va examinar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución o por el departamento, cabe aclarar que no sólo los objetivos generales o departamentales se evalúan, sino el cumplimiento de las etapas que conforman el proceso administrativo en sí.

Por medio de la auditoría administrativa, nos damos cuenta, que tanto ha crecido la empresa, su desenvolvimiento en un periodo determinado, su crecimiento, desempeño, etc. con el objetivo de poder tomar una decisión con base en la situación real de la empresa, además, nos permite hacer una comparación con las organizaciones de su mismo ramo (competencia). Esta auditoría deja a la empresa en condiciones de elegir (con información real) el nuevo rumbo que ha de tomar la organización.

#### **4.2 Tipos de Auditoría**

Es falso que existen sólo dos clases de auditoría (administrativas y financieras), sin saber realmente que existen diferentes tipos que nos permiten evaluar una actividad en particular.

Hay cuatro principales clasificaciones, en ellas se engloban todos los tipos de auditorías que se pueden aplicar dentro de una organización no importando si es una institución gubernamental o privada, y son:

Tipos de Auditoría	Subtipos de Auditoría	Concepto
Por su Ámbito	<i>Auditoría Interna</i>	<p>Este tipo de auditoría las llevan a cabo personal de la propia organización, con el fin de auto-evaluarse con relación al desempeño que han tenido en un periodo de tiempo determinado, así como también verificar que deficiencias tienen o errores, que son susceptibles a modificarse.</p> <p>Una de las ventajas que le encuentro a este tipo de auditoría es la facilidad que tiene el personal para acceder a ellos (me refiero a la información), lo cual les permite agilizar el proceso y tener un veredicto más rápido. Pero por otro lado la desventaja es que la gente puede estar acostumbrada a cometer los mismo errores por lo que puede parecer normal y no obtener la información que realmente necesita la organización.</p>
	<i>Auditoría externa</i>	<p>La auditoría externa es la que aplica personas ajenas a la institución, es una de las más objetivas (en comparación con la interna), ya que ve a la organización friamente. Una de las ventajas que se ve en este tipo de auditoría es que el personal que la aplicar es más objetiva, por lo tanto puede detectar anomalías que no se ven diariamente.</p> <p>Por otra parte la desventaja es que el mismo personal de la institución puede obstaculizar el proceso, ya que en muchas ocasiones puede no proporcionar la información que el auditor necesita para diagnosticar y auditar a la empresa.</p>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Por su Tipo</b>	<i>Auditoría Financiera</i>	Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y los registros de contabilidad de una empresa, y es realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la correlación de los estados financieros de la empresa.
	<i>Auditoría Operacional</i>	En comparación con los otros tipos de auditorías, este tipo se encarga de evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones puede mejorarse. Algunas de las cosas que se evalúan en la auditoría operacional son el cumplimiento de políticas y procedimientos, revisión de prácticas de compras, revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad, revisión de procesos de producción y de información sobre bajas de equipo, entre otras.
	<i>Auditoría Administrativa</i>	Es el examen detallado de la administración de un organismo social, realizado por un profesional de la administración (Licenciado en Administración), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y sus formas de operar.
	<i>Auditoría de Legalidad</i>	Su finalidad es revisar si la dependencia o entidad, se está desarrollando bajo las normas legales establecidas por el gobierno, como son: las leyes, los reglamentos, decretos, acuerdos, normatividad, etc. Es verificar si la organización esta cumpliendo con la responsabilidad que tiene la organización, así como el buen cumplimiento de sus funciones y actividades.
	<i>Auditoría de Resultados de Programas</i>	Este tipo de audita evalúa los resultados obtenidos de la implantación de un programa, verificar su alcance y el cumplimiento del mismo (ya sean metas, objetivos, políticas, etc.), con el fin de detectar las deficiencias de la misma, para posteriormente hacer las correcciones pertinentes.

<b>Por su Contexto</b>	<i>Auditoría Integral</i>	Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debida economía, eficiencia y eficacia, etc. Es importante aclarar que en esta evaluación incluye a varios tipos de auditorías, ya que como se mencionó anteriormente, en su aplicación evalúa aspectos que no son exclusivos de una sola área.
	<i>Auditoría Parcial</i>	Esta clase va enfocada a un solo tipo de auditoría, sabiendo que la organización sólo quiere evaluar y corregir un solo aspecto de la empresa.
<b>Por su aplicación</b>	<i>Auditoría a Unidades</i>	En la auditoría por unidades se evalúa el desempeño de un área en específica, incluyendo el programa o los programas que se encuentren involucrados en el área. Dependiendo de las actividades que realizan así se clasifican las unidades, que son: unidades sustantivas y unidades de apoyo administrativo.
	<i>Auditoría a Programas</i>	Evalúa el desarrollo de una unidad en específico o programa recién implantado en la organización, con el fin de ver el progreso de su desempeño, así como las mejoras que se le puedan hacer. No siempre es de un nuevo programa sino de los ya existentes en la organización.
	<i>Auditoría a Actividades</i>	El fin de este tipo de auditoría es la revisión de una actividad en específico, con el objetivo de analizar la relación que tiene con las otras áreas involucradas a ésta actividad, para ver que tan ágil es la actividad y verificar su buen desempeño, además de verificar que estén logrando los objetivos establecidos.

(SATILLANA, 1996:2002-207)

Dentro de estos tipos de Auditorías existen una clasificación mayor en el que integra a las mencionadas anteriormente, el cual se divide en numéricas y no numéricas. Las numéricas son aquellas que consisten en la revisión de los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

estados financieros, especialidades (descubrimiento de fraudes, despidos, errores, prueba pericial contable, compra o venta de una empresa, etc), o parciales de un área de los estados financieros, etc. El tipo de auditoría que conforma esta primera clasificación es la Auditoría financiera y la interna.

Y las no numéricas la cual se refiere a actividades no financieras (como las que evalúa la Auditoría Administrativa y la de operaciones), en el que se plantea principalmente el cómo y el porqué se hacen las cosas. (RODRÍGUEZ, 1995:65).

#### **4.3 Importancia de la Auditoría Administrativa**

Actualmente las empresas están viendo la necesidad de hacer uso de los métodos de control que les permitan auto-evaluarse, ya que se convierte en una ventaja competitiva por el simple hecho de estar en una constante mejoría y corrección de los errores que comúnmente pasan las organizaciones.

Por medio de la Auditoría Administrativa la empresa va a conocer las deficiencias que tiene la misma, al mismo tiempo se le propone los posibles cursos de acción (soluciones) que le permita una mejora y crecimiento a la empresa, ayudándole a tener una permanencia en el mercado tan competido hoy en día.

Simultáneamente le damos a los directivos las herramientas que le van ayudar a competir, mostrando la forma en que está siendo administrada la empresa, además, en la auditoría no sólo muestran las debilidades de la empresa sino las fortalezas, lo que le va a proporcionar a los directivos tener una base en la cual se pueda apoyar la ejecución de los programas nuevos.

Es importante que los directivos de las empresas se encuentren informados de los progresos que ha tenido su empresa, ya que vivimos en un mundo globalizado en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

donde la competencia es más fuerte cada día. Por tal motivo es importante contar con la información necesaria que le permita a la alta dirección tomar la decisión más certera. además, que vaya acorde con la problemática de su entorno, la situación de la empresa y las necesidades tanto de sus clientes (que es la razón de ser de la empresa) como de sus trabajadores.

#### 4.4 Principios de la Auditoría Administrativa

Rodríguez Valencia nos menciona tres principios fundamentales en la aplicación de una auditoría administrativa y son:

- Sentido de la evaluación

En este primer principio se debe dejar en claro que es lo que se busca con la aplicación de una auditoría administrativa y el enfoque que se le va a dar. Por ello es que no debe confundirse hacia quienes va dirigida, ya que por medio de la evaluación no se pretende evaluar la capacidad que pueda tener una persona (especialista, contador, ingeniero, etc.), sino el llevar a cabo un examen de la calidad del trabajo tanto individual como colectivo.

- Importancia del proceso de verificación

En este principio se busca determinar qué es lo que se está dando dentro de la empresa, qué están haciendo. Enfocándose a los niveles directivos, administrativos y operacionales.

- Habilidad para pensar en términos administrativos

Este principio va enfocado más a las cualidades y habilidades que debe de tener el auditor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte es importante conocer las habilidades, aptitudes, conocimientos y cualidades que debe tener el auditor, ya que en él se encuentra la responsabilidad del rumbo que ha de seguir una organización. Todas estas características forma parte de la práctica de una auditoría, además, con ellos podemos obtener y lograr los resultados esperados tanto para el auditor como para la organización.

El auditor debe de tener una preparación acorde con los requerimientos que se exige, en otras palabras debe de contar con los estudios a nivel técnico, licenciatura, postgrado, etc. así mismo debe de tener las habilidades y destrezas que le permitan desenvolverse y tener un mejor acercamiento con la parte auditada (actitud positiva, objetividad, saber escuchar, mente analítica, iniciativa, discreción, compromiso ético, etc.). Con todas estas herramientas vamos a lograr dar el diagnóstico que requiere la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.5 Proceso de una Auditoría Administrativa**

Al igual que una investigación de campo la auditoría administrativa requiere de ciertos pasos que permitan hacer una investigación del desempeño de una organización.

Para efectos de esta tesis se hará mención de dos métodos que nos van a permitir llevar a cabo una auditoría administrativa.

Con base en la información anterior Santillana nos propone el siguiente:

##### **1. Precisión del objetivo de la auditoría**

Es el establecimiento de lo que se busca o espera de la auditoría, precisando el alcance y la meta que se pretende alcanzar, para que al finalizar poder presentar un informe sobre lo que quiere la empresa.

2. Estudio General

Se realiza un análisis previo de la auditoría, en él se va a obtener información general de la empresa, para observar situaciones especiales que requieran de una mayor atención. Esto nos ayuda a realizar un plan de la forma, el tiempo y costo de la misma

3. Análisis de la función a auditar

Es un análisis específico de la parte a auditar, que incluye: evaluación de su estructura organizacional, evaluación de puestos y / o actividades principales, análisis de procedimientos de operación, análisis de formas de papelería en uso, análisis de archivos y análisis de sistemas de información.

4. Estudio y evaluación del control interno

Lleva a cabo un estudio y evaluación del control interno establecido en la parte sujeta a auditar.

5. Verificación de la información

Consiste en verificar la cantidad, calidad, veracidad y procedencia de la información recopilada, esto con el objetivo de ser comprobada bajo dos caminos: sobre la marcha y la verificación vía pruebas de auditar.

6. Aplicación de pruebas de auditoría

Una vez que el auditor cuente con la información, se prosigue a la elaboración y aplicación de las pruebas que nos van a permitir contar con bases para dar un diagnóstico.

7. Evaluación

Este punto no es otra cosa que la comparación de lo que la empresa hace con lo que debe de hacer.

8. Informe

En ella se presentan los resultados obtenidos y una serie de recomendaciones que puede seguir la empresa para su mejora.

Previo a la presentación del informe se realiza una discusión de lo obtenido llegando a una conclusión que viene siendo el informe final.

9. Seguimiento

Y por último se le dan seguimiento a las recomendaciones presentadas, con el objeto de verificar que tanto ayudó y de los beneficios que ha tenido la empresa con las recomendaciones dadas por los auditores.

Por otra parte Rodríguez Valencia nos hace mención del Método de Ponderación de funciones.

En él se evalúa la eficiencia en base a cuatro etapas que tienen como fin la valoración de los datos que se puedan obtener.

1. Ponderación de funciones
2. Determinación de factores o categorías por evaluar
3. Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar
4. Determinación de grados

En la Ponderación de funciones se hace una evaluación dando un valor a la función, con el fin de establecer que tanto influye esta en la eficiencia de la empresa.

Como no todas las funciones tienen el mismo peso o importancia dentro de la empresa (ya que unos son puestos clave), se hace una ponderación de la relación que existe entre cada función, dándole un porcentaje a cada una dependiendo de su importancia, obteniendo el cien por ciento en la suma por todas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Determinación de factores o categorías por evaluar**

Dentro de cada función existen ciertos factores que permiten hacer una evaluación y comparación entre funciones, esto puede variar dependiendo del giro de la empresa, condición, etc.

Los factores que propone Rodríguez Valencia son los siguientes:

1. Objetivos y planes
2. Políticas y prácticas
3. Estructura orgánica
4. Sistemas y procedimientos
5. Métodos de control
6. Medios de operación
7. Potencial humano y elementos físicos empleados

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Asignación de puntos a los factores por evaluar**

Por medio de la asignación de puntos se puede tener una mayor amplitud al juicio de los auditores y dar una mayor flexibilidad en la misma.

El punto es entendido como la unidad de sin valor y arbitraria escogida que va a servir para medir con mayor precisión la importancia de los factores. Estableciendo la importancia de cada uno para la obtención de la eficiencia.

### **Determinación de grados**

Los grados son el valor que se asigna a cada función con el objeto de analizarlos en una tabla de escala de valores, esto con el objeto de ver si lleva una excelente eficiencia o una mala dependiendo del factor a analizar.

Lo que se pretende en el presente capítulo es establecer las bases para adecuar un método a las necesidades de la empresa que se pretende diagnóstica, ya que como bien se sabe no todas las organizaciones son iguales, aunque siga el mismo método de administración o que estén en el mismo ramo o sector, ya que las problemáticas que se presentan depende de las personas y las formas en que se llevan las acciones.

Con este último capítulo se estaría finalizando la parte teórica de la presente tesis. Con la información obtenida y recopilada en los capítulos anteriores estamos en condiciones de iniciar el caso práctico presentado en el siguiente capítulo, ya que se cuenta con los elementos necesarios para planear el diagnóstico preliminar aplicado a una empresa local de la Construcción, para que posteriormente se pueda llevar a cabo una auditoría administrativa enfocada a las partes deficientes de la organización, con base en los principios y lineamientos presentados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO V

### CASO PRÁCTICO: Constructora Feluxa

#### Metodología de la investigación

En este Quinto Capítulo en primer lugar se establecerá el problema que se pretende solucionar con la aplicación de una diagnóstico antes de una Auditoría Administrativa a la constructora FELUXA. Al mismo tiempo se presentará la hipótesis que se quiere comprobar y la metodología que se utilizó para el desarrollo del caso práctico. Para obtener la información necesaria y suficientes que nos permita llevar a cabo el diagnóstico preliminar a una Auditoría Administrativa, se va hacer uso del muestreo, siendo este una herramienta que nos permite conocer el número de personas a entrevistar, el cual nos va a proporcionar los datos del estado real de la empresa.

Para efectos de la presente tesis es importante conocer como se encuentran estructurada la empresa a diagnosticar, a qué se dedica, el número de empleados que tiene y cómo ha evolucionado con el paso del tiempo.

Por tal motivo se dará a conocer datos generales de la Constructora FELUXA como es: su historia, su misión, visión, el objetivo principal que persigue y como se encuentra estructurada (organigrama).

Al mismo tiempo se presentan los cuestionarios que nos van a permitir conocer la situación que está viviendo en ese momento la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **5.1 Planteamiento de la Hipótesis**

México esta atravesando por cambios importantes, es por esto que las empresas mexicanas ven la necesidad de actualizar sus procesos, maquinaria, métodos de producción, programas financieros, la estructura orgánica, etc.

Es por esto que las empresas competitivas y sólidas hacen uso de métodos de control que le permite auto-evaluarse y compararse con la competencia para mejorar la calidad de sus productos, sus procesos y servicios presentados al públicos en general.

La Auditoría Administrativa es un Método de Control que ayuda a las organizaciones particulares y públicas a tener conocimiento del crecimiento y evolución que han tenido, así mismo de le permite ir a la par con el desarrollo que está enfrentando nuestro país, además de innovar visualizando las necesidades de la personas en un futuro.

El diagnóstico preliminar es el punto de partida de la Auditoría Administrativa que le permite profundizar en la organización para obtener un mayor conocimiento de las problemáticas y forma de actuar de la empresa.

Con esta información la empresa puede ir mejorando y actualizándose, para ser empresa líder en su giro.

## **5.2 Metodología de la investigación**

### **MUESTREO**

En la introducción del presente capítulo se mencionó que se va hacer uso del muestreo, siendo el muestreo el estudio de la distribución de determinadas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

características de una población en específico. El resultado arrojado por el muestreo es la porción de la población en la cual vamos a trabajar, y además nos va a proporcionar la información necesaria para el estudio objeto de la investigación.

Asimismo, dicha información obtenida por la muestra (porción de la población representativa) tiene que sernos útil para evaluar y estudiar a una organización. En el caso de la presente tesis, con la muestra se está en condiciones de encuestar a la población, de este modo se va a obtener los datos relevantes de la empresa para poderla diagnosticar, y posteriormente realizar la auditoría administrativa enfocada a las áreas de mayor deficiencia.

Como se mencionó en párrafos anteriores el muestreo es el estudio de la distribución de determinadas características de una población en específico, obteniendo resultados por medio de una parte representativa de la población en total.

Por otro lado existe varios tipos de muestreo uno de ellos es el probabilístico, y es el que utiliza las leyes del azar.

Este tipo de muestreo se subdivide a su vez en muestreo al azar simple, en muestreo al azar estratificado y en muestreo de agrupamiento. Este último tipo de muestreo divide a la población en grupos (por área, por manzanas, por colonias, etc.) y se selecciona a los individuos para entrevistarlos. El muestreo de agrupamiento es el que se va hacer uso para la aplicación de los cuestionarios en la Constructora FELUXA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por medio de la siguiente fórmula de muestro para una población finita, se va a obtener el número de empleados a encuestar.

$$n = \frac{4 pq N}{S (N-1) + 4 pq}$$

**DONDE:**

$n$  = es el número mínimo de encuestas que se deben aplicar para obtener la información necesaria.

$q$  = Es un número constante en cualquier muestra

$P$  = Es la probabilidad de aceptación de las encuestas

$Q$  = Es la probabilidad de rechazo.

$S$  = Es el nivel de error que se pueda obtener con la aplicación de la misma.

La constructora FELUXA cuenta con 131 empleados. Para obtener el número de empleados que nos a permitir tener la información suficiente y necesaria se va a utilizar un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

$$n = \frac{4 (0.5) (0.5) (131)}{(0.05) (131+1) + 4 (0.5) (0.5)}$$

Por lo tanto el número de empleados a encuestar son 18. Las personas seleccionadas a encuestar son: el subgerente, el contador de obra, la administración, el departamento de contratos y estimaciones, el topógrafo, el

departamento de presupuestos, el almacén, la recepcionista, un chofer, un mecánico, y dos personas de cuadrillas.

### 5.3 Información General de la Empresa a Auditar

#### HISTORIA DE LA EMPRESA

La Constructora FELUXA es una empresa creada por el Sr. Félix Herrera Garnica aproximadamente en el año de 1985, en ese tiempo el único equipo con que contaba era un camión de volteo, el cual era trabajado por él mismo y se dedicaba a la venta de material para la construcción.

Este fue el principio de una larga carrera en el ramo de la construcción, al poco tiempo y gracias a su esfuerzo y duro trabajo logró relacionarse en el medio de la construcción, a pesar de que no contar con la maquinaria suficiente conseguía hacerse de contratos que le permitía poco a poco adquirir más maquinaria. En ese tiempo para cumplir con sus compromisos y hacer un buen trabajo rentaba el equipo necesario para salir adelante.

Un buen día invitan al Sr. Félix Herrera a participar en los concursos que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes publicaba, al ver lo que había logrado hasta ese entonces decide entrar a dichos concursos, desde ese tiempo hasta la fecha participa en dichos concursos, unas son por adjudicación directa y otras por Licitación Pública.

Actualmente la Constructora FELUXA sigue creciendo y haciéndose de maquinaria que le permite competir con las grandes empresas dedicada a la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

construcción de carreteras, cuenta con más de 150 empleados y más de 15 camiones de volteo y maquinaria adquirida en el extranjero.

#### **MISIÓN**

Ofrecer un servicio de calidad en la elaboración y conservación de carreteras y puentes; el cual vamos a lograr mediante la preparación, capacitación y actualización del personal que colaboran en la empresa, así como también por medio de la adquisición de maquinaria que nos permita ser líderes en el ramo de la construcción a nivel regional.

#### **VISIÓN**

Ser la empresa que cuente con el personal más calificado en la elaboración y conservación de carretera y puentes, además de contar con la maquinaria más sofisticada y con los métodos más eficientes que nos permita ser líderes en el ramo de la construcción en el Estado de Michoacán.

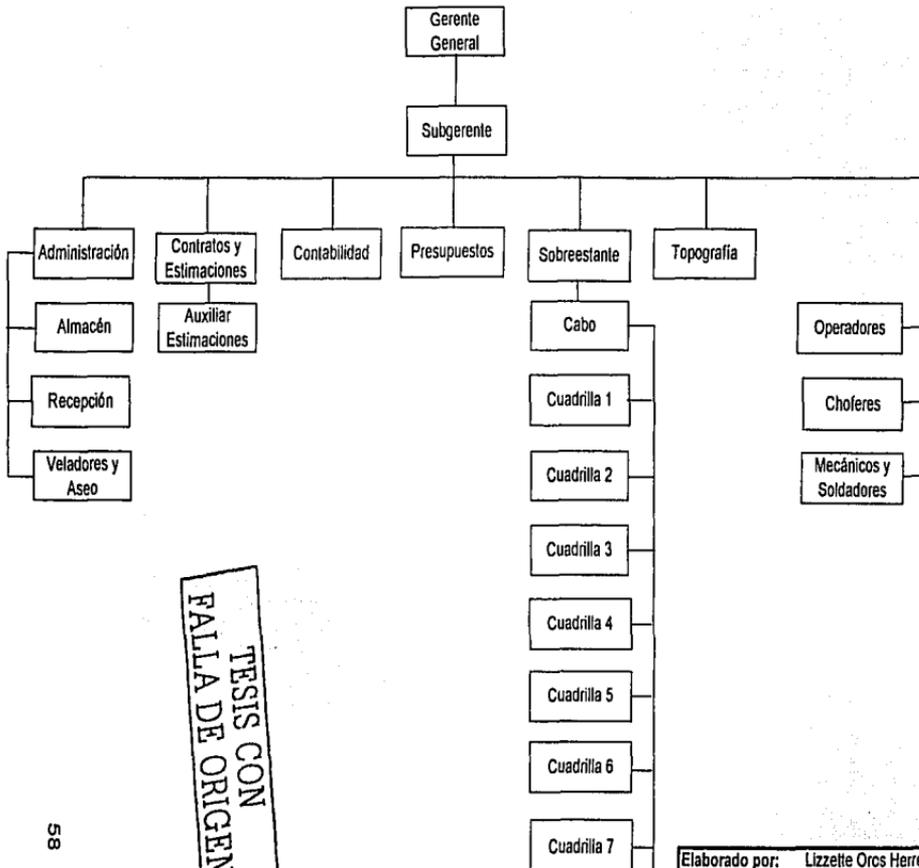
#### **OBJETIVO**

Llegar a ser la empresa número uno en el ramo de la construcción, conservación de carreteras y puentes de la región de Uruapan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ORGANIGRAMA

## Constructora FELUXA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CONSTRUCTORA FELUXA**  
**BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENRO AL 31 DE JULIO DEL 2002**

**ACTIVO**

**PASIVO**

**CIRCULANTE**

CAJA	\$ 47,500.00
BANCOS	\$ 306,813.17
CLIENTES	\$ 440,186.46
DEUDORES DIVERSOS	\$ 415,500.00

PROVEEDORES	\$ 210,150.10
ACREEDORES DIVERSOS	\$ 2,229,564.50
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 77,000.00

**TOTAL ACTIVO CIRCULANTE** \$ 1,209,999.63

**TOTAL PASIVO** \$ 2,516,714.60

**FIJO**

**CAPITAL**

TERRENOS Y EDIFICIOS	\$ 6,200,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 137,056.55
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 4,054,037.15
MAQUINARIA Y EQ. DE CONSTRUCCIÓN	\$ 14,871,421.77
EQUIPO DE RADIO	\$ 121,314.75
EQUIPO DE HERRAMIENTA	\$ 21,223.00

CAPITAL SOCIAL	\$ 10,447,697.22
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$ 1,093,118.08
APORTACIONES	\$ 12,557,522.95

**TOTAL ACTIVO FIJO** \$ 25,405,053.22

**TOTAL CAPITAL** \$ 24,098,338.25

**TOTAL ACTIVO** \$ 26,615,052.85

**TOTAL PASIVO MAS CAPITAL** \$ 26,615,052.85

**TESIS CON**  
**FECHA DE ORIGEN**



## 5.4 Aplicación de los cuestionarios

### CUESTIONARIOS

A continuación presento el cuestionario que se va aplicar para obtener la información que nos permita conocer la situación real de la Constructora FELUXA.

La primera parte va dirigido al personal administrativo y supervisores de obra y la segunda parte para el mecánico, chofer y obreros de cuadrilla.

### CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

#### PRIMERA PARTE

#### GERENCIA

#### OBJETIVOS Y PLANES

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. ¿Dentro de la Constructora FELUXA se elaboran Planes y Objetivos?  
SI (5) NO(1)
2. ¿En la constructora que clase de Objetivos se elaboran?  
Institucionales / Organizacionales  
Departamentales  
Por área  
Por puesto
3. ¿Qué personas contribuyen a la elaboración de los Objetivos y Planes Organizacionales?  
El Gerente con los Jefes de cada área (5)  
El Gerentes con el Subgerente (4)  
El jefe de área y su personal (2)  
Otra persona
4. ¿Los Objetivos establecidos por la empresa tiene continuidad?  
SI(5) NO(1)
5. ¿Cómo da a conocer los Objetivos y Planes establecidos por la organización?  
Por escrito a los jefes de cada área (5)  
Verbalmente (3)  
No los da a conocer (1)

6. ¿En qué se basa la Constructora en el momento de formular y elaborar los Objetivos y Planes que van a llevar a cabo?  
 En información proporcionada por los diferentes departamentos (5)  
 En resultados no alcanzados, haciendo adecuaciones (4)  
 En las necesidades de la empresa más urgentes (2)  
 En corazonadas (1)
7. ¿ Los Objetivos y Planes van de acuerdo con la capacidad de la empresa?  
 SI (5) NO (1)
8. ¿Con qué frecuencia revisan los resultados alcanzados?  
 Cada vez que se termina un contrato (5)  
 1 vez al mes (4)  
 Trimestral (3)  
 Semestral (2)  
 Anual (1)
9. ¿Se incentiva a las personas o departamento cuando alcanzan los objetivos?  
 SI (5) NO (1)
10. ¿La Constructora FELUXA cuenta con misión, visión y filosofía u valores establecidos?  
 SI (5) NO (1)
11. ¿Cómo da a conocer a su personal de la existencia de estos elementos dentro de la organización?  
 Por escrito a los jefes de cada área (5)  
 Verbalmente (3)  
 No los da a conocer (1)  
 Otro medio ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**POLÍTICAS**

1. ¿Existen Políticas dentro de la empresa que regulan sus actividades?  
 SI (5) NO (1)
2. ¿En qué se basó la empresa para establecer las políticas que regirán a la Constructora?  
 En información proporcionada por los diferentes departamentos (5)  
 En las necesidades de la empresa más urgentes (3)  
 No se evalúa (1)
3. Además de políticas existe un reglamento interior de trabajo?  
 SI (5) NO (1)

4. ¿Las Políticas son establecidas por?
  - El Gerente con los Jefes de cada área (5)
  - El Gerentes con el Subgerente (3)
  - El jefe de área y su personal (2)
  
5. ¿En qué grado se respetan las Políticas?
  - 100% (5)
  - 75% (4)
  - 50% (3)
  - 25% (2)
  - 5% (1)
  
6. ¿Por medio de qué instrumento se hace llegar información para comprobar el cumplimiento y la efectividad de estas políticas?
  
7. ¿Las Políticas están formuladas acorde con las funciones y necesidades de la empresa?
 

SI (5)	NO (1)
--------	--------

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. ¿Existe un organigrama dentro de la empresa?
 

SI (5)	NO (1)
--------	--------
  
2. ¿El personal tiene conocimiento del organigrama de la empresa?
 

SI(5)	NO(1)
-------	-------
  
3. ¿Cómo da a conocer al personal el organigrama de la empresa?
 

Por escrito a los jefes de cada área (5)	
Verbalmente (3)	
No los da a conocer (1)	
Otro medio ( )	
  
4. ¿Por medio del organigrama les especifica cual es su nivel jerárquico dentro de la empresa?
 

SI (5)	NO (1)
--------	--------
  
5. ¿Todos los puestos del organigrama existen en la realidad?
 

SI (5)	NO (1)
--------	--------
  
6. ¿En qué grado se respetan las líneas de autoridad y comunicación?
  - 100% (5)
  - 75% (4)
  - 50% (3)
  - 25% (2)
  - 5% (1)

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

7. ¿El personal conoce sus funciones y actividades?  
 SI (5) NO (1)
8. ¿Cómo da a conocer a su personal las actividades que debe de desempeñar?  
 Por escrito a los jefes de cada área (5)  
 Verbalmente (3)  
 No los da a conocer (1)  
 Otro medio ( )
9. ¿Existe la duplicidad de funciones?  
 SI (1) NO (5)
10. ¿Usted cree que a su personal se le tiene que estar repitiendo constantemente las actividades que debe desempeñar?  
 SI (1) NO (5)
11. ¿Cómo considera que es la comunicación con su personal?  
 Excelente (5)  
 Buena (4)  
 Regular (3)  
 Deficiente (2)  
 Mala (1)
12. En caso de que no exista organigrama dentro de la empresa. ¿Cómo da a conocer al personal el puesto que ocupa dentro de la misma?  
 Por escrito a los jefes de cada área (5)  
 Verbalmente (3)  
 No los da a conocer (1)  
 Otro medio ( )

#### PROCEDIMIENTOS

1. ¿En la constructora existen procedimientos establecidos de manera escrita?  
 SI (5) NO (1)
2. ¿Los Jefes de cada departamento participan en el diseño de los procedimientos?  
 SI (5) NO (1)
3. ¿Cada cuándo se revisan los procedimientos?  
 Cada vez que exista algún cambio (5)  
 1 vez al mes (4)  
 Trimestral (3)  
 Semestral (2)  
 Anual (1)

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

4. ¿En qué grado los procedimientos facilitan la realización de las funciones?
- 100% (5)
  - 75% (4)
  - 50% (3)
  - 25% (2)
  - 5% (1)
5. ¿En qué grado se respetan los procedimientos?
- 100% (5)
  - 75% (4)
  - 50% (3)
  - 25% (2)
  - 5% (1)
6. En caso de que no exista un procedimientos establecido por escrito ¿Cómo se le hace saber al personal la forma en cómo debe de desempeñarse?
- Por escrito a los jefes de cada área (5)
  - Verbalmente (3)
  - No los da a conocer (1)
  - Otro medio ( )

#### MÉTODOS DE CONTROL

1. ¿Existen métodos de control para evaluar los resultados?
- SI (5)
  - NO (1)
2. ¿Cada cuándo se evalúan los resultados?
- Cada vez que se termina un contrato (5)
  - 1 vez al mes (4)
  - Trimestral (3)
  - Semestral (2)
  - Anual (1)
3. Al alcanzar los resultados:
- Se vuelven a establecer Objetivos y Planes (5)
  - Se continúa sobre los mismos parámetros (3)
  - Las actividades siguen sin cambio (1)
4. ¿Existe congruencia entre los estándares de control establecidos con los Objetivos y los obtenidos en la realidad?
- SI (5)
  - NO (1)
5. ¿Quién evalúa la eficiencia de las actividades realizadas por los trabajadores?
- El Gerente con los Jefes de cada área (5)
  - El Gerentes con el Subgerente (4)
  - El jefe de área y su personal (2)
  - Otra persona

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

6. ¿Se dan a conocer los resultados de dichas evaluaciones a los trabajadores?  
SI (5) NO (1)
7. ¿Se incentiva al personal una vez alcanzado el resultado esperado?  
SI (5) NO (1)
8. ¿Los métodos de control utilizados para evaluar la calidad del trabajo van acorde con los solicitados por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes?  
SI (5) NO (1)
9. ¿Cómo calificaría la eficiencia de dichos métodos de control?  
100% (5)  
75% (4)  
50% (3)  
25% (2)  
5% (1)

#### MEDIO DE CONTROL

1. ¿Se cuenta con la maquinaria y equipo adecuado?  
SI (5) NO (1)
2. ¿En qué condiciones se encuentran el equipo menor y maquinaria existente en la Constructora?  
Excelente (5)  
Buena (4)  
Regular (3)  
Deficiente (2)  
Mala (1)
3. ¿Cada cuando se le da mantenimiento?  
Semanalmente (5)  
1 vez al mes (4)  
Trimestral (3)  
Cada vez que se termina un contrato (2)  
Anual (1)
4. ¿Cada cuando se renueva el equipo menor de la empresa y la maquinaria?
5. ¿Los trabajadores están capacitados para el uso del equipo?  
SI (5) NO (1)
6. ¿Reciben capacitación constante para el uso y manejo de dicha maquinaria?  
SI (5) NO (1)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Se le da al personal equipo de seguridad?  
SI (5) NO (1)
8. ¿Cómo calificaría el estado del equipo de seguridad?  
SI (5) NO (1)
9. ¿Usted cree que el equipo que cuenta la constructora es suficiente para ser competitivos en la región?  
SI (5) NO (1)

#### POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

1. ¿Se capacitan al personal antes de entrar a la empresa?  
SI (5) NO (1)
2. ¿El personal cuenta con normas y equipo de seguridad?  
SI (5) NO (1)
3. ¿La carga de trabajo se encuentra bien distribuida?  
SI (5) NO (1)
4. ¿Cómo calificarías el estado del equipo de seguridad?  
100% (5)  
75% (4)  
50% (3)  
25% (2)  
5% (1)
5. ¿En qué grado las condiciones de la empresa ayudan al desempeño de las labores de las personas?  
100% (5)  
75% (4)  
50% (3)  
25% (2)  
5% (1)
6. ¿Los trabajadores cuentan con todas las prestaciones de Ley?  
SI (5) NO (1)
6. ¿A los trabajadores se les otorgan seguro por riesgo de trabajo?  
SI (5) NO (1)
7. ¿Se le otorga incentivos al personal?  
SI (5) NO (1)
8. ¿De qué forma se le ayuda al trabajador para seguir estudiando?

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

### SEGUNDA PARTE

#### CUADRILLAS

##### OBJETIVOS Y PLANES

1. ¿Su Jefe le indica lo que espera de usted y de la actividad que realiza?  
SI (5) NO (1)
2. ¿Conoce la razón de ser de la Constructora?  
SI (5) NO (1)

##### POLÍTICAS

1. ¿Existen Políticas dentro de la empresa que regulan sus actividades?  
SI (5) NO (1)
2. ¿Además de políticas existe un reglamento interior de trabajo?  
SI (5) NO (1)
3. Desde su punto de vista ¿cree usted que todas estas políticas se respeten por todos lo trabajadores de la empresa?  
SI (5) NO (1)

##### ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. ¿Conoce las funciones y actividades que debe desempeñar?  
SI (5) NO (1)
2. ¿Su jefe le dio a conocer las actividades que debe de desempeñar dentro de la Constructora cuando ingreso a ella?  
SI (5) NO (1)
3. ¿Recibe órdenes de más de dos personas (duplicidad de funciones)?  
SI (1) NO (5)
4. ¿Su jefe inmediato permite que dé su punto de vista u opinión en el momento de desempeñar alguna actividad?  
SI (5) NO (1)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Cómo es la relación con su Jefe?

- Excelente (5)
- Buena (4)
- Regular (3)
- Deficiente (2)
- Mala (1)

6. ¿Cómo considera que es la comunicación con su jefe inmediato?

- Excelente (5)
- Buena (4)
- Regular (3)
- Deficiente (2)
- Mala (1)

### PROCEDIMIENTOS

1. Su jefe, ¿le indica la forma en como debe manejar las herramientas y maquinaria?

- SI (5)
- NO (1)

2. ¿Les dan a conocer la forma en como deben de desempeñar sus actividades?

- SI (5)
- NO (1)

### MÉTODOS DE CONTROL

1. ¿Sabe usted si lo evalúan en el desempeño de sus actividades?

- SI (5)
- NO (1)

2. ¿Le dan a conocer como está realizando su trabajo?

- SI (5)
- NO (1)

3. ¿Sabes usted cada cuándo se evalúan los resultados?

- Cada vez que se termina un contrato (5)
- 1 vez al mes (4)
- Trimestral (3)
- Semestral (2)
- Anual (1)

4. ¿Sabe qué persona evalúa el cumplimiento de las actividades que realizadas?

- El Gerente con los Jefes de cada área (5)
- El Gerentes con el Subgerente (4)
- El jefe de área y su personal (2)
- Otra persona

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Se incentiva cuando desempeñó un excelente o buen trabajo?  
SI (5) NO (1)

### MEDIO DE OPERACIÓN

1. ¿Usted cree que se cuenta con la maquinaria y equipo adecuado?  
SI (5) NO (1)
2. ¿En qué condiciones se encuentran el equipo menor y maquinaria existente en la Constructora?  
Excelente (5)  
Buena (4)  
Regular (3)  
Deficiente (2)  
Mala (1)
3. ¿Cada cuando se le da mantenimiento?  
Semanalmente (5)  
1 vez al mes (4)  
Trimestral (3)  
Cada vez que se termina un contrato (2)  
Anual (1)
4. ¿Cada cuando se renueva el equipo menor de la empresa?  
Semanalmente (5)  
1 vez al mes (4)  
Trimestral (3)  
Cada vez que se termina un contrato (2)  
Anual (1)
5. ¿Usted cree que están capacitados para el uso del equipo y la maquinaria?  
SI (5) NO (1)
6. ¿Reciben capacitación constante para el uso y manejo de dicha maquinaria y equipo?  
SI (5) NO (1)
7. ¿Se le otorga el equipo de seguridad necesario para desempeñar sus actividades con seguridad?  
SI (5) NO (1)
8. ¿Cómo calificaría el estado del equipo de seguridad?  
100% (5)  
75% (4)  
50% (3)  
25% (2)  
5% (1)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

9. ¿Usted cree que el equipo que cuenta la constructora es suficiente para ser competitivos en la región?  
SI (5) NO (1)

### POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

1. ¿Se capacitó antes de entrar a la empresa?  
SI (5) NO (1)
2. ¿Cuenta con normas y equipo de seguridad?  
SI (5) NO (1)
3. ¿Cómo calificarías el estado del equipo de seguridad?  
Excelente (5)  
Buena (4)  
Regular (3)  
Deficiente (2)  
Mala (1)
4. Usted cree que la carga de trabajo es igual para todas la personas que realizan su mismo trabajo?  
SI (5) NO (1)
5. ¿En qué grado las condiciones de la empresa (tanto el trato con sus jefes como de sus compañeros de trabajo y ambiente físico de la empresa) ayudan al desempeño de sus labores cotidianas?  
Excelente (5)  
Buena (4)  
Regular (3)  
Deficiente (2)  
Mala (1)
6. ¿Cuentan usted con Seguro Social?  
SI (5) NO (1)
7. ¿Cuentan usted con Aguinaldo a fin de año?  
SI (5) NO (1)
8. ¿Cuándo trabaja tiempo extra le pagan las horas que trabajó demás?  
SI (5) NO (1)
9. ¿Sabe usted si tiene seguro por riesgo del trabajo que está desempeñando?  
SI (5) NO (1)
10. ¿Reciben ayuda por parte de la empresa para estudiar o para continuar con los estudios?  
SI (5) NO (1)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **5.5 Análisis e interpretación de la información**

### **5.5.1 Administrativa**

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios para el diagnóstico preliminar de una auditoría administrativa a una empresa local de la Construcción (Constructora FELUXA) fueron los siguiente:

#### **OBJETIVOS Y PLANES**

El resultado que se obtuvo en este primer factor fue que la Constructora realiza una planeación y fijación de objetivos organizacionales a corto plazo. El diseño de estos objetivos se basa primeramente en el número de contratos que tenga a la fecha, y de los problemas por los que atraviesa la empresa.

En la elaboración de los objetivos no se prevén los posibles cambios que pudiera sufrir en un largo plazo y no se toman en cuenta al medio ambiente externo, provocando a su vez reajustes constantes en los objetivos sin llegar en muchas ocasiones a cumplirlos y sin darles continuidad.

Otro punto importante es que los objetivos no son conocidos por todos los empleados, saben que la empresa fija objetivos que involucra a todo el personal, pero nunca los hacen del conocimiento de todos; de forma verbal y esporádica la gerencia les mencionan hacia donde quiere llegar la empresa, pero no les explican bajo que parámetros debe de regirse para alcanzar los objetivos.

En cuanto a la revisión de resultados alcanzados, las personas que se encargan de la evaluación, son los jefes de cada área de forma quincenal o mensual, dependiendo del tipo de contratación. La gerencia también revisa avances de

forma esporádica en el lugar en que se está llevando a cabo la obra y por medio de reportes presentados por los jefes de la obra.

Por otro lado la empresa no cuenta con una misión, visión, valores y filosofía definida; los empleados desconocen la razón de ser de la empresa, y hacia donde quiere llegar en un largo plazo y que factores deben de cuidar y trabajar para que la empresa logre su objetivo a un futuro.

### **POLÍTICAS**

La Constructora FELUXA elabora políticas para regular las actividades de la empresa. Estas políticas son elaboradas por la gerencia con ayuda de los jefes de cada área, basándose en las necesidades de la empresa y en las actividades y funciones principales de la misma; por otro lado estas políticas no son diseñadas por medio de pasos que contemple todas las características y requerimientos que debe cumplir una política que eficiente el cumplimiento de las actividades.

En el caso de las políticas, pasa lo mismo que en los objetivos, los empleados desconocen a ciencia cierta cuáles son las políticas que deben de respetar, les son mencionadas de forma verbal por medio de su jefe inmediato algunas de ellas, pero sin indicarles en su totalidad las políticas que regulan sus actividades.

En cuanto a la revisión del cumplimiento y efectividad de las políticas de la empresa, no se lleva a cabo una evaluación que permita hacer del conocimiento a la gerencia del progreso que ha tenido la empresa en facilitar el desempeño de las actividades diarias de los empleados por medio de las políticas, no se saben si alguna de ellas en vez de ayudar están obstaculizando su desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otro lado en todas las organización debe de existir un reglamento interior de trabajo, ya que es un requisito que se debe cumplir por ley, y en el caso de la Constructora no se está cumpliendo con ésta obligación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ESTRUCTURA ORGÁNICA

En cuanto a la estructura orgánica los resultados obtenidos fueron los siguientes: la Constructora tiene un organigrama que define la estructura de la empresa, pero no se da a conocer a los empleados de manera escrita sino verbal, lo que provoca que los empleados olviden el lugar que tienen dentro de la misma.

Por otro lado existe una duplicidad de funciones, no se respetan la línea de autoridad de cada puesto y desconocen con exactitud las actividades que debe de realizar y la autoridad que tiene cada empleado. Este problema se da principalmente en los puestos más bajos de la empresa, ya que mencionaron que reciben órdenes de varios jefes hacia varias direcciones, sin saber a quien hacer caso y la forma en como deben de hacer el trabajo. El problema anterior es consecuencia de la falta de documentos que especifique la estructura de la empresa y delimitar las personas que están a su cargo. Lo anterior también trae como consecuencia que a los trabajadores se les tenga que estar repitiendo las cosas, cómo deben de hacerlo y en que tiempo, ya que en el momento de estar cumpliendo con su trabajo llegan varios jefes modificando su actividad.

En relación a la comunicación entre jefes y subordinados no es muy fluida, ya que a los empleados no se les da a conocer la persona que es su jefe inmediato (específicamente) y de quién deben de recibir órdenes, y a quién reportar el trabajo hecho. Por otro lado, no se les toma en cuenta en la forma en como deben

de operar, y no se les pide opinión sobre soluciones alternativas a los problemas presentados, ya que ellos conocen mejor que nadie bajo que condiciones están trabajando y los recursos reales con que cuentan para el cumplimiento de sus actividades.

Todos los empleados conocen la función de su actividad principal, saben como deben de realizarlos, siempre y cuando los jefes no cambien los parámetros.

### **PROCEDIMIENTOS**

Dentro de la empresa existen procedimientos que facilitan el desempeño de las actividades de los empleados, pero estos no están establecidos de manera escrita, la forma en que los empleados deben de realizar sus actividades les es dado a conocer de manera verbal e informal.

Los procedimientos son elaborados por la gerencia con ayuda de los jefes de cada área, y son revisados por lo menos cada quince días o una vez al mes (ésto es en cuanto al área operativa). Esta revisión periódica para el área operativa es buena, ya que dependiendo del tipo de contrato y de las especificaciones del mismo, así se va a realizar el trabajo. En cuanto al área administrativa son revisados en un mayor tiempo.

En cuanto a la aceptación y cumplimiento de los procedimientos, son respetados por la mayoría de los trabajadores de la empresa, el área que no respeta regularmente estos procedimientos es la administrativa, ya que piensan que fueron creados para los niveles más bajos.

## **MÉTODOS DE CONTROL**

Los métodos de control que aplica la Constructora FELUXA se basan en la observación y reportes de avances que entregan los jefes de área a la gerencia. La evaluación de resultados alcanzados se lleva a cabo bajo las mismas condiciones que los procedimientos. Para el área operativa se realizan cada quince días o una vez al mes, y para el área administrativa en un mayor tiempo.

En cuanto a los resultados obtenidos del desempeño de la empresa en un periodo por medio de las evaluaciones, se menciona que no se vuelven a plantear objetivos con base en los cambios que está sufriendo el entorno y en los problemas que tuvo en ese tiempo, quedando regidos bajo los mismos parámetros. Cuando son contratos por medio de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT), la Constructora cumple todas las especificaciones hechas por la misma.

Por otro lado, en cuanto a los resultados de las evaluaciones hechas del desempeño del trabajo del personal, no son dados a conocer a los empleados de más bajo nivel, desconocen si están trabajando bien o si tienen algunas fallas en la ejecución del mismo.

## **MEDIOS DE OPERACIÓN**

En cuanto a los medios de operación, la Constructora FELUXA cuenta con la maquinaria suficiente para que el trabajador pueda desempeñar su trabajo bajo las especificaciones y las condiciones que marcan los contratos.

Sobre el estado y condiciones de la maquinaria, se obtuvieron buenos resultados, ya que se da mantenimiento regular a la maquinaria dependiendo del tipo y del

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

uso que se le ha dado. Para el desempeño del trabajo y el uso de la maquinaria se cuenta con el equipo de seguridad adecuado, este equipo depende del área que se trate y del trabajo que desempeñe.

El único hallazgo negativo en este factor es que la empresa no está capacitando y actualizando a los trabajadores de forma constante. La empresa solicita en el perfil, de las personas para poderlos contratar (los operadores) que tenga la experiencia en el manejo y uso de la maquinaria.

#### **POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS**

Uno de los hallazgos más relevantes de la Constructora es que no capacita y actualiza al personal en el uso y manejo de la nueva maquinaria, no permite que los trabajadores vayan ascendiendo de puesto y por consiguiente tengan un mayor sueldo.

En cuanto a la distribución del trabajo no se obtuvieron buenos resultados, ya que la carga de trabajo no es equitativa, y además, se mencionan que existe mucho favoritismo, creado inconformidad y problemas dentro del área de trabajo. Siendo este uno de los motivos para que los trabajadores que no cumplan con su trabajo, porque ven que no es tomado en cuenta su desempeño.

Por otro lado los trabajadores cuentan con todas las prestaciones de ley aguinaldo, seguro social, seguro de riesgo de trabajo (por medio del IMSS), y la forma que la empresa incentiva a los trabajadores es pagándoles el tiempo extra laborado, este no es un incentivo, es una obligación por parte de la empresa pagar las horas extras laboradas por los trabajadores, pero la empresa ha manejado como un incentivo este pago.

La empresa no proporciona ayuda a sus empleados para que continúe sus estudios y se sigan capacitándose, pero si ayuda a los hijos de los trabajadores, dando al inicio del ciclo escolar, útiles escolares para que continúen estudiando.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.5.2 Financiera

A continuación se presenta el análisis financiero de la Constructora FELUXA, basándome en la información financiera presentada con anterioridad.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

En la primera razón financiera se puede observar que la empresa no tiene liquidez ya que de cada \$1.00 que tiene la empresa solamente tiene 0.48 centavos para responder y cubrir su deuda.

En cuanto a solvencia se puede ver que por cada \$1.00 de los socios, el 0.10 centavos es de los proveedores, indicándonos que podemos responder en un momento dado, con los bienes de la empresa. Además se observa que la empresa puede responder a sus obligaciones con su Activo Fijo, ya que la deuda con los proveedores haciende al 9.46%.

Por otro lado, se observan en la tabla de las Razones Financieras que la empresa no es rentable ya que por cada \$1.00 de ingresos que la empresa obtiene, se genera una utilidad neta de 0.07 centavos, y por cada \$1.00 que se tienen en activos se obtiene una utilidad de 0.04 centavos de ganancia. Y en cuanto a la ganancia que genera la empresa en relación a la inversión total, se observa que por cada \$1.00 que invierten los socios se obtuvo una ganancia de 0.05 centavos de utilidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CONSTRUCTORA FELUXA  
RAZONES FINANCIERAS**

**LIQUIDEZ**

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CORTO PLAZO}} = \frac{\$ 1,209,999.63}{\$ 2,516,714.60} = 0.48$$

Por cada \$ 1.00 que se debe en pasivo a corto plazo la empresa tiene 0.48 centavos para cubrir su deuda. Indicando que no tiene liquidez

**SOLVENCIA**

**CAPITAL**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{\$ 2,516,714.60}{\$ 24,098,338.25} = \$ 0.10$$

La solvencia de capital nos indica la capacidad que tiene la empresa para solventar sus deudas. Por cada peso de los socios 0.10 centavos son de los proveedores.

**DEUDA**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\$ 2,516,714.60}{\$ 26,615,052.85} = 9.46\%$$

Nos indica que la empresa puede responder a sus obligaciones con su Activo Fijo.

**RENTABILIDAD**

**MARGEN NETO DE UTILIDAD**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INGRESOS}} = \frac{\$ 1,093,118.08}{\$ 16,764,091.18} = 0.07$$

Nos indica la ganancia neta que obtuvo la empresa en relación a sus ingresos. Por cada \$1 de ingresos que la empresa obtuvo, generó una utilidad neta 0.07 centavos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CONSTRUCTORA FELUXA  
RAZONES FINANCIERAS

ROE

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\$ 1,093,118.08}{\$ 26,615,052.85} = \$ 0.04$$

Por cada \$ 1.00 que se tiene en activos se genera una utilidad de 0.04 centavos de ganancia

ROI

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE PROMEDIO}} = \frac{\$ 1,093,118.08}{\$ 23,005,220.17} = \$ 0.05$$

Esta razón nos indica la ganancia que se obtiene, en relación a la inversión total. En la constructora por cada peso que invierten los socios se obtiene 0.05 centavos de utilidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.6 Conclusiones preliminares

En la siguiente tabla presenta un resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del diagnóstico preliminar a la empresa. Siendo una recopilación de la calificación obtenida por el área en general y la calificación que tuvo el área en cada factor, que se presentará posteriormente.

Con la información presentada se está en condiciones de proporcionar a la empresa un diagnóstico final de la situación actual de la constructora, además de remarcar las áreas en donde se encuentran las fallas para detectar, con posterioridad en la auditoría administrativa el origen de dichas anomalías, además de proponer con la aplicación de la misma alternativas para la pronta corrección.

### CUADRO RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

	Gerencia	Administración	Contratos y Estimaciones	Contabilidad	Presupuestos	Sobreestante	Personal Operativo
Objetivos y Planes	Excelente	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Deficiente
Políticas	Buena	Deficiente	Regular	Buena	Deficiente	Buena	Regular
Estructura Organica	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Buena
Procedimientos	Excelente	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Excelente
Métodos de Control	Excelente	Deficiente	Buena	Excelente	Regular	Regular	Regular
Medios de Operación	Excelente	Buena	Excelente	Excelente	Excelente	Buena	Excelente
Potencial Hum&Elem Fis	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
<b>TOTALES</b>	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena	Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presenta las conclusiones preliminares de la aplicación del diagnóstico a cada área seleccionada de la empresa.

Cabe mencionar que las tablas presentas en la evaluación de cada áreas administrativa y operativa se obtuvo de la tabla de grados presentada posteriormente, en dicha tabla se establecen los límites de calificación máxima y mínima que puede obtener cada uno de las áreas estudiadas.

#### GERENCIA

Se puede observar en la siguiente tabla que la gerencia obtuvo una calificación BUENA, de acuerdo con el puntaje que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

#### GERENCIA

Excelente	1,200,001	1,500,000
Buena	900,001	1,200,000
Regular	600,001	900,000
Deficiente	300,001	600,000
Malo	1	300,000

630      1,500,000

490      X      =      1,166,667

Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dentro de la gerencia se detecto un problema de comunicación con los subordinados, ya que no se da a conocer los objetivos y planes, las políticas que regulan las actividades de la empresa, y los métodos de control para evaluar el

cumplimiento de los objetivos. Además no define la autoridad y las funciones específicas que debe de realizar cada jefe de área.

### ADMINISTRACIÓN

En la tabla siguiente se observa que el área de administración obtuvo una calificación REGULAR, tomando en cuenta los mismos puntajes que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

### ADMINISTRACIÓN

Excelente	600,001	750,000
Buena	450,001	600,000
Regular	300,001	450,000
Deficiente	150,001	300,000
Malo	1	150,000

1,260      750,000

685      X      =      407,738

**Regular**

El área administrativa tiene conocimiento de la existencia de objetivos y planes de la empresa, de las políticas, y contribuyen a su formulación pero no son proporcionados de manera escrito. Desconocen con exactitud la función de su

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

puesto y las actividades que debe desempeñar. En cuanto a los métodos de control, esta área no es evaluada periódicamente.

### CONTRATOS Y ESTIMACIONES

En la tabla siguiente referente a contratos y estimaciones se observa que tiene una calificación BUENA, tomando en cuenta los mismos puntajes que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

### CONTRATOS Y ESTIMACIONES

Excelente	600,001	750,000
Buena	450,001	600,000
Regular	300,001	450,000
Deficiente	150,001	300,000
Malo	1	150,000

630      750,000

426      X      =      507,143

**Buena**

Dentro del área de contratos y estimaciones se encontraron carencia en la comunicación con sus jefes, para el logro de objetivos. Le falta a la empresa capacitar y actualizar al personal del área, provocando un grado elevado de desmotivación. No cuenta con objetivos y planes particulares del área.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONTABILIDAD

Se puede observar en la siguiente tabla que el área de contabilidad obtuvo una calificación BUENA, de acuerdo con el puntaje que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

## CONTABILIDAD

Excelente	600,001	750,000
Buena	450,001	600,000
Regular	300,001	450,000
Deficiente	150,001	300,000
Malo	1	150,000

630      750,000

481      X      =      572,619

Buena

Al igual que las demás área, tiene conocimiento de la existencia de objetivos y planes de la empresa, de las políticas, y esta área en específico ayuda a su formulación. En cuanto a los procedimientos de pago u otra actividad que está relacionada con el área, son diseñados con base en la estructura de la empresa y sus necesidades, pero no son llevadas a cabo por las personas que ejecutan el procedimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **PRESUPUESTO**

En la tabla siguiente referente a contratos y estimaciones se observa que tiene una calificación **REGULAR**, tomando en cuenta los mismos puntajes que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

### **PRESUPUESTO**

Excelente	400,001	500,000
Buena	300,001	400,000
Regular	200,001	300,000
Deficiente	100,001	200,000
Malo	1	100,000

315            500,000

177            X            =            280,952

**Regular**

Está área en especial se observa que está aislada de la organización de la empresa, desconoce los planes y objetivos que tiene la empresa, los procedimientos que debe de considerar en su trabajo, desconoce de igual forma que la empresa se evalúa durante y al término de los contratos. Realiza las actividades propias de su área sin tomar en cuenta la problemática de la organización en general.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **SOBREESTANTE**

Se puede observar en la siguiente tabla que el área de contabilidad obtuvo una calificación BUENA, de acuerdo con el puntaje que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

### **SOBREESTANTE**

Excelente	400,001	500,000
Buena	300,001	400,000
Regular	200,001	300,000
Deficiente	100,001	200,000
Malo	1	100,000

$$\begin{array}{r} 945 \\ 576 \end{array} \times 500,000 = 304,762$$

**Buena**

Los puntos relevantes que se observaron en la aplicación del diagnóstico en esta área, es que no dan a conocer a sus subordinados de los resultados obtenidos en el trabajo. Las mejoras que deben hacer y los errores en los que cayeron. Carece de objetivos del área y los planes que se llevan a la práctica son los organizaciones.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## PERSONAL OPERATIVO

En la tabla siguiente referente a contratos y estimaciones se observa que tiene una calificación BUENA, tomando en cuenta los mismos puntajes que comprende desde la revisión de objetivos hasta el potencial humano que comprende.

## PERSONAL OPERATIVO

Excelente	200,001	250,000
Buena	150,001	200,000
Regular	100,001	150,000
Deficiente	50,001	100,000
Malo	1	50,000

704      250,000

522      X      =      185,369

Buena

Al igual que las áreas administrativas el personal desconoce de la existencia de objetivos y planes de la empresa, de las políticas, de procedimientos que regulan su trabajo, desconocen que son evaluados y de los resultados que arrojó la evaluación. La empresa no los capacita y no incentiva al persona de más bajo nivel por buenos trabajos presentados. Desconocen de las actividades que deben de desempeñar. No saben quien es su jefe inmediato; y en cuanto a la motivación se observó no se esfuerzan en cumplir con calidad su trabajo por que no ven la posibilidad de ascender de puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presentan las tablas que dieron origen a los resultados anteriores.

En primer lugar se asignó el porcentaje de cada una de las áreas que compone la empresa, este porcentaje se determinó de acuerdo al grado de importancia de las actividades que desempeña el área con relación a las demás que integran a la Constructora.

Una vez establecido el valor que tiene cada área en la empresa, se prosigue a la "asignación de puntos a los factores por evaluar", en la cual medimos con mayor precisión la importancia de los factores de cada área específica de la Constructora.

Al mismo tiempo se presenta la tabla de los valores distribuidos entre los factores seleccionados, estos valores fueron fijados por el criterio del auditor de acuerdo a la importancia del factor al área.

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR

<b>FUNCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALORES A DISTRIBUIR ENTRE LOS FACTORES</b>
Gerencia	30	300,000
Administración	15	150,000
Contratos y Estimaciones	15	150,000
Contabilidad	15	150,000
Presupuestos	10	100,000
Sobrestante	10	100,000
Personal Operativo	5	50,000
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>1,000,000</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DETERMINACIÓN DE GRADOS**

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Deficiente	2
Malo	1

**VALORES DISTRIBUIDOS ENTRE LOS FACTORES**

	Gerencia	Administración	Contratos y Estimaciones	Contabilidad	Presupuestos	Sobrestante	Personal Operativo
Objetivos y Planes	40.000	20.000	20.000	20.000	20.000	10.000	5.000
Políticas	35.000	20.000	20.000	15.000	20.000	10.000	5.000
Estructura Orgánica	50.000	30.000	25.000	25.000	15.000	10.000	5.000
Procedimientos	35.000	30.000	35.000	25.000	15.000	20.000	10.000
Metodos de Control	55.000	20.000	30.000	35.000	10.000	20.000	5.000
Medios de Operación	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000	20.000	10.000
Potencial Hum&Elem. Fis.	45.000	20.000	10.000	20.000	10.000	10.000	10.000
<b>TOTALES</b>	<b>300.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>50.000</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

En las siguientes tablas se presenta el valor que tiene cada área de la empresa de acuerdo al puntaje obtenido en la tabla anterior y a la calificación máxima que pueda tener el área a estudiar, que son las "Tablas de Grados".

Además se presenta una tabla por cada área, en el cual se resumen el puntaje que puede obtener en cada factor en las diferentes áreas, dependiendo de la importancia que tenga el factor en las actividades y objetivo del área.

**TABLA DE GRADOS**

<b>EXCELENTE</b>			
Gerencia	300,000	5	1,500,000
Administración	150,000	5	750,000
Contratos y Estimaciones	150,000	5	750,000
Contabilidad	150,000	5	750,000
Presupuestos	100,000	5	500,000
Sobrestante	100,000	5	500,000
Personal Operativo	50,000	5	250,000
<b>TOTALES</b>	<b>1,000,000</b>		<b>5,000,000</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA DE GRADOS**

<b>BUENA</b>			
Gerencia	300,000	4	1,200,000
Administración	150,000	4	600,000
Contratos y Estimaciones	150,000	4	600,000
Contabilidad	150,000	4	600,000
Presupuestos	100,000	4	400,000
Sobrestante	100,000	4	400,000
Personal Operativo	50,000	4	200,000
<b>TOTALES</b>	<b>1,000,000</b>		<b>4,000,000</b>

<b>REGULAR</b>			
Gerencia	300,000	3	900,000
Administración	150,000	3	450,000
Contratos y Estimaciones	150,000	3	450,000
Contabilidad	150,000	3	450,000
Presupuestos	100,000	3	300,000
Sobrestante	100,000	3	300,000
Personal Operativo	50,000	3	150,000
<b>TOTALES</b>	<b>1,000,000</b>		<b>3,000,000</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TABLA DE GRADOS**

<b>DEFICIENTE</b>			
Gerencia	300,000	2	600,000
Administración	150,000	2	300,000
Contratos y Estimaciones	150,000	2	300,000
Contabilidad	150,000	2	300,000
Presupuestos	100,000	2	200,000
Sobrestante	100,000	2	200,000
Personal Operativo	50,000	2	100,000
<b>TOTALES</b>	<b>1,000,000</b>		<b>2,000,000</b>

<b>MALA</b>			
Gerencia	300,000	1	300,000
Administración	150,000	1	150,000
Contratos y Estimaciones	150,000	1	150,000
Contabilidad	150,000	1	150,000
Presupuestos	100,000	1	100,000
Sobrestante	100,000	1	100,000
Personal Operativo	50,000	1	50,000
<b>TOTALES</b>	<b>1,000,000</b>		<b>1,000,000</b>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## RESUMEN DE PUNTAJE

<b>GERENCIA</b>						
		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	40,000	200,000	160,000	120,000	80,000	40,000
Políticas	35,000	175,000	140,000	105,000	70,000	35,000
Estructura Orgánica	50,000	250,000	200,000	150,000	100,000	50,000
Procedimientos	35,000	175,000	140,000	105,000	70,000	35,000
Métodos de Control	55,000	275,000	220,000	165,000	110,000	55,000
Medios de Operación	40,000	200,000	160,000	120,000	80,000	40,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	45,000	225,000	180,000	135,000	90,000	45,000
<b>TOTALES</b>	<b>300,000</b>	<b>1,500,000</b>	<b>1,200,000</b>	<b>900,000</b>	<b>600,000</b>	<b>300,000</b>

<b>ADMINISTRACIÓN</b>						
		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Políticas	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Estructura Orgánica	30,000	150,000	120,000	90,000	60,000	30,000
Sistemas y Procedimientos	30,000	150,000	120,000	90,000	60,000	30,000
Métodos de Control	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Medios de Operación	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
<b>TOTALES</b>	<b>150,000</b>	<b>750,000</b>	<b>600,000</b>	<b>450,000</b>	<b>300,000</b>	<b>150,000</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<b>CONTRATOS Y ESTIMACIONES</b>						
		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Políticas	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Estructura Orgánica	25,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000
Sistemas y Procedimientos	35,000	175,000	140,000	105,000	70,000	35,000
Métodos de Control	30,000	150,000	120,000	90,000	60,000	30,000
Medios de Operación	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
<b>TOTALES</b>	<b>150,000</b>	<b>750,000</b>	<b>600,000</b>	<b>450,000</b>	<b>300,000</b>	<b>150,000</b>

<b>CONTABILIDAD</b>						
		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Políticas	15,000	75,000	60,000	45,000	30,000	15,000
Estructura Orgánica	25,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000
Sistemas y Procedimientos	25,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000
Métodos de Control	35,000	175,000	140,000	105,000	70,000	35,000
Medios de Operación	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
<b>TOTALES</b>	<b>150,000</b>	<b>750,000</b>	<b>600,000</b>	<b>450,000</b>	<b>300,000</b>	<b>150,000</b>

<b>PRESUPUESTO</b>						
		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Políticas	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Estructura Orgánica	15,000	75,000	60,000	45,000	30,000	15,000
Sistemas y Procedimientos	15,000	75,000	60,000	45,000	30,000	15,000
Métodos de Control	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Medios de Operación	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
<b>TOTALES</b>	<b>100,000</b>	<b>500,000</b>	<b>400,000</b>	<b>300,000</b>	<b>200,000</b>	<b>100,000</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SOBREESTANTE**

		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Políticas	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Estructura Orgánica	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Sistemas y Procedimientos	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Métodos de Control	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Medios de Operación	20,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
<b>TOTALES</b>	<b>100,000</b>	<b>500,000</b>	<b>400,000</b>	<b>300,000</b>	<b>200,000</b>	<b>100,000</b>

**PERSONAL OPERATIVO**

		5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	5,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000
Políticas	5,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000
Estructura Orgánica	5,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000
Sistemas y Procedimientos	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Métodos de Control	5,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000
Medios de Operación	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
Potencial Hum&Elem. Fis.	10,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000
<b>TOTALES</b>	<b>50,000</b>	<b>250,000</b>	<b>200,000</b>	<b>150,000</b>	<b>100,000</b>	<b>50,000</b>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los cuestionarios a las distintas áreas que integran la Constructora. En la primera tabla se muestra el concentrado de las respuestas proporcionadas por las personas seleccionadas de cada área.

El cuadro siguiente (Rangos), los datos presentados se obtuvieron de la tabla "Resumen de Puntajes", donde se concentra los rangos bajo los cuales se va a calificar a el área.

Y finalmente se hace una regla de tres para obtener el resultado final.

### TABULACIÓN DE DATOS

#### GERENCIA

##### Objetivos y Planes

Cuestionarios	Preguntas											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	4	5	3	2	5	5	5	5	1	45
2	5	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	47
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>92</b>

##### *Rangos*

Excelente	160,001	200,000
Buena	120,001	160,000
Regular	80,001	120,000
Deficiente	40,001	80,000
Malo	1	40,000

110                      200,000

92                      X                      =                      167,273  
Excelente

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Políticas**

Cuestionarios	Preguntas							
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
1	5	3	1	5	4	1	5	24
2	5	3	1	5	3	3	5	25
<b>TOTAL</b>	10	6	2	10	7	4	10	49

**Rangos**

Excelente	140,001	175,000
Buena	105,001	140,000
Regular	70,001	105,000
Deficiente	35,001	70,000
Malo	1	35,000

$$70 \quad 175,000 \\ 49 \quad \quad \quad \times \quad = \quad \frac{122,500}{\underline{\underline{\text{Buena}}}}$$

**Estructura Orgánica**

Cuestionarios	Preguntas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1	5	5	3	5	5	4	5	3	1	1	4	3	44
2	5	1	4	5	1	5	5	3	1	1	3	3	37
<b>TOTAL</b>	10	6	7	10	6	9	10	6	2	2	7	6	81

**Rangos**

Excelente	200,001	250,000
Buena	150,001	200,000
Regular	100,001	150,000
Deficiente	50,001	100,000
Malo	1	50,000

$$120 \quad 250,000 \\ 81 \quad \quad \quad \times \quad = \quad \frac{168,750}{\underline{\underline{\text{Buena}}}}$$

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Procedimientos**

Cuestionarios	Preguntas						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	1	5	5	5	4	5	25
2	5	5	4	4	5	1	24
<b>TOTAL</b>	6	10	9	9	9	6	49

**Rangos**

Excelente	140,001	175,000
Buena	105,001	140,000
Regular	70,001	105,000
Deficiente	35,001	70,000
Malo	1	35,000

60      175,000

49      X      =      142,917  
Excelente**Métodos de Control**

Cuestionarios	Preguntas										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	5	4	3	5	5	1	5	5	4	37	
2	5	4	3	1	5	5	5	5	4	37	
<b>TOTAL</b>	10	8	6	6	10	6	10	10	8	74	

**Rangos**

Excelente	220,001	275,000
Buena	165,001	220,000
Regular	110,001	165,000
Deficiente	55,001	110,000
Malo	1	55,000

90      275,000

74      X      =      226,111  
Excelente

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Medios de Operación**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	5	4	5	5	1	5	4	5	39
2	5	4	4	5	5	1	5	4	5	38
<b>TOTAL</b>	10	9	8	10	10	2	10	8	10	77

**Rangos**

Excelente	160,001	200,000
Buena	120,001	160,000
Regular	80,001	120,000
Deficiente	40,001	80,000
Malo	1	40,000

$$90 \quad 200,000$$

$$77 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{171,111}}$$

Excelente

**Potencial Humano y Elemento Físico**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	5	5	4	4	5	5	5	1	35
2	5	5	1	2	4	5	5	5	1	33
<b>TOTAL</b>	6	10	6	6	8	10	10	10	2	68

**Rangos**

Excelente	180,001	225,000
Buena	135,001	180,000
Regular	90,001	135,000
Deficiente	45,001	90,000
Malo	1	45,000

$$90 \quad 225,000$$

$$68 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{170,000}}$$

Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TABULACIÓN DE DATOS

### ADMINISTRACIÓN

#### Objetivos y Planes

Cuestionarios	Preguntas											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	1	5	5	1	3	1	1	1	1	1	3	23
2	5	3	5	1	3	2	5	2	5	5	3	39
3	1	5	3	1	3	2	5	1	1	1	3	26
4	5	3	1	1	3	4	5	4	1	1	3	31
<b>TOTAL</b>	12	16	14	4	12	9	16	8	8	8	12	119

#### Rangos

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

220

100,000

119

X

=

54,091Regular

#### Políticas

Cuestionarios	Preguntas							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	4	1	3	3	3	1	16
2	5	2	5	5	3	3	1	24
3	1	4	1	5	4	3	5	23
4	5	4	1	5	4	1	5	25
<b>TOTAL</b>	6	8	2	10	8	4	10	48

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

#### Rangos

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

140

100,000

48

X

=

34,286Deficiente

**Estructura Orgánica**

Cuestionarios	Preguntas												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	1	1	1	4	1	3	1	1	3	1	27
2	5	1	3	5	1	4	5	3	1	1	4	3	36
3	1	1	1	1	1	4	5	3	1	1	3	3	25
4	5	5	3	5	1	3	5	3	5	1	4	3	43
<b>TOTAL</b>	16	12	8	12	4	15	16	12	8	4	14	10	131

**Rangos**

Excelente	120,001	150,000
Buena	90,001	120,000
Regular	60,001	90,000
Deficiente	30,001	60,000
Malo	1	30,000

240

150,000

131

X

=

81,875Regular**Procedimientos**

Cuestionarios	Preguntas						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	1	1	1	1	1	1	6
2	1	5	3	4	3	3	19
3	1	5	4	3	4	3	20
4	5	5	5	4	4	3	26
<b>TOTAL</b>	8	16	13	12	12	10	71

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Rangos**

Excelente	120,001	150,000
Buena	90,001	120,000
Regular	60,001	90,000
Deficiente	30,001	60,000
Malo	1	30,000

120

150,000

71

X

=

88,750Regular

### Métodos de Control

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	1	4	1	1	4	1	1	5	4	22
2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	13
3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	13
4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	13
<b>TOTAL</b>	4	7	4	4	7	4	4	20	7	61

### Rangos

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

180	100,000		
61	X	=	<u>33,889</u> <u>Deficiente</u>

### Medios de Operación

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	5	4	4	3	5	1	5	4	5	36
2	5	3	4	3	5	5	5	1	5	36
3	5	3	4	5	1	1	5	5	5	34
4	5	4	3	5	1	1	5	4	5	33
<b>TOTAL</b>	20	14	15	16	12	8	20	14	20	139

### Rangos

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

180	50,000		
139	X		<u>38,611</u> <u>Buena</u>

**Potencial Humano y Elemento Físico**

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	1	5	1	4	3	1	5	1	1	22
2	5	5	1	2	3	5	1	5	5	32
3	1	1	5	4	4	5	1	5	1	27
4	5	5	5	4	4	5	1	5	1	35
<b>TOTAL</b>	12	16	12	14	14	16	8	16	8	116

**Rangos**

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

180

100,000

116

X

=

64,444

Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TABULACIÓN DE DATOS

### CONTRATOS Y ESTIMACIONES

#### Objetivos y Planes

Cuestionarios	Preguntas											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	3	5	5	3	2	5	4	5	1	5	43
2	1	3	4	1	3	2	1	5	1	1	3	25
<b>TOTAL</b>	6	6	9	6	6	4	6	9	6	2	8	68

#### Rangos

Excelente	80,001	100,000	110	100,000	
Buena	60,001	80,000			
Regular	40,001	60,000	68	X	=
Deficiente	20,001	40,000			
Malo	1	20,000			
					<u>61,818</u>
					<u>Buena</u>

#### Políticas

Cuestionarios	Preguntas								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7		
1	5	3	5	5	4	3	5	30	
2	1	4	1	1	1	3	1	12	
<b>TOTAL</b>	6	7	6	6	5	6	6	42	

#### Rangos

Excelente	80,001	100,000	70	100,000	
Buena	60,001	80,000			
Regular	40,001	60,000	42	X	=
Deficiente	20,001	40,000			
Malo	1	20,000			
					<u>60,000</u>
					<u>REGULAR</u>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Estructura Orgánica**

Cuestionarios	Preguntas												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	4	1	47
2	1	1	1	1	1	3	5	5	1	5	3	3	30
<b>TOTAL</b>	6	6	6	6	6	8	10	10	2	6	7	4	77

**Rangos**

Excelente	100,001	125,000	120	125,000	
Buena	75,001	100,000			
Regular	50,001	75,000	77	X	= <u>80,208</u>
Deficiente	25,001	50,000			<u>Buena</u>
Malo	1	25,000			

**Procedimientos**

Cuestionarios	Preguntas							TOTAL
	1	2	3	4	5	6		
1	1	5	5	4	1	3	19	
2	5	5	3	4	4	1	22	
<b>TOTAL</b>	6	10	8	8	5	4	41	

**Rangos**

Excelente	140,001	175,000	60	175,000	
Buena	105,001	140,000			
Regular	70,001	105,000	41	X	= <u>119,583</u>
Deficiente	35,001	70,000			<u>Buena</u>
Malo	1	35,000			

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Métodos de Control**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	2	1	1	4	1	1	1	2	18
2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	42
<b>TOTAL</b>	10	7	6	6	6	6	6	6	7	60

**Rangos**

Excelente	120,001	150,000
Buena	90,001	120,000
Regular	60,001	90,000
Deficiente	30,001	60,000
Malo	1	30,000

$$90 \quad 150,000$$

$$60 \quad X = \frac{100,000}{\text{Buena}}$$

**Medios de Operación**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	3	4	5	5	1	1	4	5	33
2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
<b>TOTAL</b>	10	7	9	10	10	6	6	8	10	76

**Rangos**

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

$$90 \quad 50,000$$

$$76 \quad X = \frac{42,222}{\text{Excelente}}$$

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Potencial Humano y Elemento Físico**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	5	5	4	4	5	5	5	5	39
2	1	1	1	1	3	5	5	5	1	23
<b>TOTAL</b>	1	1	1	1	3	5	5	5	1	62

**Rangos**

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

$$90 \quad 50,000$$

$$62 \quad X = \underline{\underline{34,444}}$$

Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# TABULACIÓN DE DATOS

## CONTABILIDAD

### Objetivos y Planes

Cuestionarios	Preguntas											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	5	1	3	4	5	4	5	1	3	41
2	5	5	5	5	3	4	5	4	5	1	3	45
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>86</b>

### Rangos

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

110      100,000

86

X

=

78,182

Buena

### Políticas

Cuestionarios	Preguntas								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7		
1	5	4	1	3	4	3	5	25	
2	5	4	1	5	4	3	5	27	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	

### Rangos

Excelente	60,001	75,000
Buena	45,001	60,000
Regular	30,001	45,000
Deficiente	15,001	30,000
Malo	1	15,000

70

75,000

52

X

=

55,714

Buena

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### Estructura Orgánica

Cuestionarios	Preguntas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1	5	5	3	5	1	4	5	3	1	1	4	1	38
2	5	5	3	5	1	4	5	3	1	1	3	3	39
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>77</b>

### *Rangos*

Excelente	100,001	125,000
Buena	75,001	100,000
Regular	50,001	75,000
Deficiente	25,001	50,000
Malo	1	25,000

120      125,000  
77      X      =      80,208  
   Buena

### Procedimientos

Cuestionarios	Preguntas						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	4	4	4	3	25
2	1	1	4	4	4	3	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>42</b>

### *Rangos*

Excelente	100,001	125,000
Buena	75,001	100,000
Regular	50,001	75,000
Deficiente	25,001	50,000
Malo	1	25,000

60      125,000  
42      X      =      87,500  
   Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Métodos de Control

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	4	3	5	5	5	5	5	4	41
2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42
<b>TOTAL</b>	10	8	7	10	10	10	10	9	9	83

### Rangos

Excelente	140,001	175,000
Buena	105,001	140,000
Regular	70,001	105,000
Deficiente	35,001	70,000
Malo	1	35,000

$$\begin{array}{r}
 90 \quad 175,000 \\
 83 \quad X = \quad \underline{\underline{161,389}} \\
 \text{Excelente}
 \end{array}$$

### Medios de Operación

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	4	4	3	1	1	5	5	5	33
2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42
<b>TOTAL</b>	10	8	8	8	6	6	10	9	10	75

### Rangos

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

$$\begin{array}{r}
 90 \quad 50,000 \\
 75 \quad X = \quad \underline{\underline{41,667}} \\
 \text{Excelente}
 \end{array}$$

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Potencial Humano y Elemento Físico**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	5	5	4	4	5	5	5	1	35
2	1	5	1	4	4	5	5	5	1	31
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>66</b>

**Rangos**

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

90            100,000

66            X    =    73,333  
Buena

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**TABULACIÓN DE DATOS**

**PRESUPUESTOS**

**Objetivos y Planes**

Cuestionarios	Preguntas											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	1	5	5	1	3	4	1	4	5	1	3	33
<b>TOTAL</b>	1	5	5	1	3	4	1	4	5	1	3	33

**Rangos**

Excelente	80,001	100,000	55	100,000	
Buena	60,001	80,000			
Regular	40,001	60,000	33	X	=
Deficiente	20,001	40,000			
Malo	1	20,000			
					<u>60,000</u>
					<u>Regular</u>

**Políticas**

Cuestionarios	Preguntas							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	3	1	1	1	1	5	13
<b>TOTAL</b>	1	3	1	1	1	1	5	13

**Rangos**

Excelente	80,001	100,000	35	100,000	
Buena	60,001	80,000			
Regular	40,001	60,000	13	X	=
Deficiente	20,001	40,000			
Malo	1	20,000			
					<u>37,143</u>
					<u>Deficiente</u>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Estructura Orgánica**

Cuestionarios	Preguntas												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1	1	3	1	1	4	5	3	1	1	2	3	26
<b>TOTAL</b>	1	1	3	1	1	4	5	3	1	1	2	3	26

**Rangos**

Excelente	60,001	75,000
Buena	45,001	60,000
Regular	30,001	45,000
Deficiente	15,001	30,000
Malo	1	15,000

$$60 \quad 75,000$$

$$26 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{32,500}}$$

**Regular**

**Procedimientos**

Cuestionarios	Preguntas						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	1	1	5	1	1	5	14
<b>TOTAL</b>	1	1	5	1	1	5	14

**Rangos**

Excelente	60,001	75,000
Buena	45,001	60,000
Regular	30,001	45,000
Deficiente	15,001	30,000
Malo	1	15,000

$$30 \quad 75,000$$

$$14 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{35,000}}$$

**Regular**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Métodos de Control**

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	1	1	1	1	2	1	5	5	3	20
<b>TOTAL</b>	1	1	1	1	2	1	5	5	3	20

**Rangos**

Excelente	40,001	50,000	45	50,000						
Buena	30,001	40,000								
Regular	20,001	30,000	20		X	=				<u>22,222</u>
Deficiente	10,001	20,000								<u>Regular</u>
Malo	1	10,000								

**Medios de Operación**

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	5	4	4	3	5	5	5	5	5	41
<b>TOTAL</b>	5	4	4	3	5	5	5	5	5	41

**Rangos**

Excelente	40,001	50,000	45	50,000						
Buena	30,001	40,000								
Regular	20,001	30,000	41		X	=				<u>45,556</u>
Deficiente	10,001	20,000								<u>Excelente</u>
Malo	1	10,000								

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Potencial Humano y Elemento Físico**

Cuestionarios	Preguntas									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	1	5	3	4	5	1	5	1	30
<b>TOTAL</b>	5	1	5	3	4	5	1	5	1	30

**Rangos**

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

45                      50,000

30                      X                      =                      33,333

Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TABULACIÓN DE DATOS

### SOBREESTANTE

#### Objetivos y Planes

Cuestionarios	Preguntas											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	3	5	1	3	4	1	4	5	1	3	35
2	1	1	5	5	3	2	1	5	1	5	3	32
3	1	1	5	5	3	2	1	5	1	5	3	32
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>99</b>

#### Rangos

Excelente	40,001	50,000	165	50,000	
Buena	30,001	40,000			
Regular	20,001	30,000	99	X	= <u>30,000</u>
Deficiente	10,001	20,000			<u>Regular</u>
Malo	1	10,000			

#### Políticas

Cuestionarios	Preguntas							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	1	5	5	2	3	5	26
2	5	1	5	5	3	3	1	23
3	5	1	5	5	3	3	1	23
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>72</b>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

#### Rangos

Excelente	40,001	50,000	105	50,000	
Buena	30,001	40,000			
Regular	20,001	30,000	72	X	= <u>34,286</u>
Deficiente	10,001	20,000			<u>Buena</u>
Malo	1	10,000			

### Estructura Orgánica

Cuestionarios	Preguntas												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	1	1	5	1	3	5	3	1	1	3	1	30
2	1	1	1	5	1	3	5	3	1	1	3	3	28
3	1	1	1	5	1	3	5	3	1	1	3	3	28
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>86</b>

### Rangos

Excelente	40,001	50,000	180	50,000			
Buena	30,001	40,000					
Regular	20,001	30,000	86	X	=	<u>23,889</u>	
Deficiente	10,001	20,000					
Malo	1	10,000					<u>Regular</u>

### Procedimientos

Cuestionarios	Preguntas						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	1	5	2	4	3	3	18
2	1	1	1	1	1	3	8
3	5	5	2	4	3	3	22
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>48</b>

### Rangos

Excelente	80,001	100,000	90	100,000		
Buena	60,001	80,000				
Regular	40,001	60,000	48	x	=	<u>53,333</u>
Deficiente	20,001	40,000				
Malo	1	20,000				<u>Regular</u>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Métodos de Control

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	5	4	1	5	5	1	5	5	3	34
2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	13
3	5	4	1	5	5	1	5	5	3	34
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>81</b>

### Rangos

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

$$\begin{array}{r} 135 \\ 81 \end{array} \times 100,000 = \underline{\underline{60,000}} \\ \text{Regular}$$

### Medios de Operación

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
2	5	4	3	3	5	1	1	1	5	28
3	5	4	3	3	5	1	1	1	5	28
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

### Rangos

Excelente	80,001	100,000
Buena	60,001	80,000
Regular	40,001	60,000
Deficiente	20,001	40,000
Malo	1	20,000

$$\begin{array}{r} 135 \\ 100 \end{array} \times 100,000 = \underline{\underline{74,074}} \\ \text{Buena}$$

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Potencial Humano y Elemento Físico**

Cuestionarios	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1	5	5	1	4	5	5	1	5	5	36
2	1	1	5	1	2	1	1	5	1	18
3	5	5	1	4	5	5	1	5	5	36
<b>TOTAL</b>	11	11	7	9	12	11	3	15	11	90

**Rangos**

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

135

50,000

90

X

=

33,333Buena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TABULACIÓN DE DATOS

PERSONAL OPERATIVO

Objetivos y Planes

Cuestionarios	Preguntas		
	1	2	TOTAL
1	1	1	2
2	5	5	10
3	5	1	6
4	5	1	6
<b>TOTAL</b>	16	8	12

*Rangos*

Excelente	20,001	25,000
Buena	15,001	20,000
Regular	10,001	15,000
Deficiente	5,001	10,000
Malo	1	5,000

$$40 \quad 25,000$$

$$12 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{7.500}}$$

**Deficiente**

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Políticas**

Cuestionarios	Preguntas			
	1	2	3	TOTAL
1	1	5	1	7
2	5	5	1	11
3	5	1	5	11
4	1	1	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>36</b>

**Rangos**

Excelente	20,001	25,000
Buena	15,001	20,000
Regular	10,001	15,000
Deficiente	5,001	10,000
Malo	1	5,000

$$60 \quad 25,000$$

$$36 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{15,000}}$$

**Regular**

**Estructura Orgánica**

Cuestionarios	Preguntas						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	1	5	4	4	24
2	5	5	1	5	4	4	24
3	5	5	1	5	4	4	24
4	5	5	1	5	4	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>96</b>

**Rangos**

Excelente	20,001	25,000
Buena	15,001	20,000
Regular	10,001	15,000
Deficiente	5,001	10,000
Malo	1	5,000

$$120 \quad 25,000$$

$$96 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{20,000}}$$

**Buena**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Procedimientos

Cuestionarios	Preguntas		
	1	2	TOTAL
1	1	5	6
2	5	5	10
3	5	5	10
4	5	5	10
<b>TOTAL</b>	16	20	36

### *Rangos*

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

$$40 \quad 50,000$$
$$36 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{45,000}}$$

Excelente

### Métodos de Control

Cuestionarios	Preguntas					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	1	1	5
2	5	5	1	5	5	21
3	5	5	2	2	5	19
4	1	1	4	2	5	13
<b>TOTAL</b>	12	12	8	10	16	58

### *Rangos*

Excelente	20,001	25,000
Buena	15,001	20,000
Regular	10,001	15,000
Deficiente	5,001	10,000
Malo	1	5,000

$$100 \quad 25,000$$
$$58 \quad \times \quad = \quad \underline{\underline{14,500}}$$

Regular

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Medios de Operación

Cuestionarios	Preguntas										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	5	4	4	1	1	1	1	4	5	26	
2	5	4	5	2	5	5	1	3	5	35	
3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	39	
4	5	3	4	3	5	1	1	2	5	29	
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>129</b>	

### Rangos

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

$$144 \quad 50,000$$

$$129 \quad X = \underline{\underline{44,792}}$$

Excelente

### Potencial Humano y Elemento Físico

Cuestionarios	Preguntas										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	1	4	5	4	5	5	5	1	1	32
2	5	1	3	5	4	5	5	1	5	1	35
3	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5	44
4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5	44
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>155</b>

### Rangos

Excelente	40,001	50,000
Buena	30,001	40,000
Regular	20,001	30,000
Deficiente	10,001	20,000
Malo	1	10,000

$$200 \quad 50,000$$

$$155 \quad X = \underline{\underline{38,750}}$$

Buena

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Con las tablas presentadas anteriormente se concluye la tabulación de los datos que arrojaron los cuestionarios aplicados al personal que labora en la Constructora FELUXA, con esta información se está en condiciones de presentar la conclusiones finales sobre el estado actual que está atravesando la empresa, al mismo tiempo se presentaran recomendaciones que a opinión del auditor le conviene a la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones finales y Recomendaciones

Tomando como base la información obtenida del marco teórico, se está en condiciones de llevar a cabo un diagnóstico preliminar a la aplicación de una auditoría administrativa, el cual, se realizó y presentó en el capítulo anterior. Con los resultados obtenidos se puede diagnosticar que el estado general de la Constructora FELUXA es BUENA; indicándonos un resultado favorable (calificación BUENA) en la Gerencia General, en el área de Contabilidad, Presupuestos y Estimaciones, de igual forma con los Sobreestantes y el Personal Operativo.

Por otro lado se observa una irregularidad en el área Administrativa y con el personal de Presupuestos, obteniendo un resultado REGULAR.

Estás dos áreas de la empresa en particular deben ser auditadas con profundidad, con la finalidad detectar el origen de las anomalías que puedan estar ocasionando una desaceleración en el crecimiento y desarrollo de la empresa, al mismo tiempo, el hecho de no detectar y corregir dichas fallas puede estar originando que no se cumplan en tiempo y forma con los objetivos, metas y planes creadas por la Gerencia.

Los factores que se detectaron con mayor problema en las dos áreas irregulares mencionadas anteriormente fue en: Políticas y Métodos de control, por otro lado para el personal operativo, se observa que existe una marcada irregularidad que sería interesante profundizar por medio de la Auditoría, y es el factor de Objetivos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

y Planes, ya que en la tabulación de los datos se puede apreciar un desconocimiento en cuanto a los objetivos establecidos por la Gerencia.

Se aconseja que la empresa de continuidad al proceso, iniciado con el Diagnóstico Preliminar, realizando una Auditoría Administrativa que permita conocer las razones y las causas por las cuales el área deficiente está teniendo el problema.

Por otro lado, sería importante que por medio de la auditoría se investigaran los métodos de control que puedan ayudar a la empresa, y que resulten más factibles para auto-evaluarse, al mismo tiempo que le permita observar el progreso de la misma en determinado periodo, además de investigar la forma que resulte más conveniente darle a conocer a todos los trabajadores la estructura orgánica de la empresa, igualmente encontrar los medios que le permita hacerse llegar de comentarios, problemáticas y necesidades de todos los trabajadores.

Para finalizar, por medio de la aplicación del diagnóstico preliminar a la Constructora FELUXA y las conclusiones y recomendaciones hechas se está demostrando que se requieren de métodos de control (interno – externos) que permita a la empresa consolidarse en su ramo, además de que la faculte a seguir creciendo, siendo ésta la justificación de la hipótesis planteada en capítulos anteriores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

- **FRANKLIN, Benjamín**  
Auditoría Administrativa  
Editorial Mc Graw-Hill  
México, 2000
- **FERNÁNDEZ, José Antonio**  
La Auditoría Administrativa  
Editorial Diana  
México, 1996
- **GARCÍA, José**  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trilla  
México, 1999
- **HECHT, Maurice**  
Administración Básica  
Editorial CECSA  
México, 1992
- **NORBECK, Edward**  
Auditoría Administrativa  
Editorial Técnica

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, 1975

- **REYES PONCE, Agustín**  
Administración Moderna  
Editorial Limusa  
México, 1992
- **RODRÍGUEZ, Joaquín**  
Sinopsis de Auditoría Administrativa  
Editorial Trillas  
México, 1995
- **TERRY, George**  
Principios de Administración  
Editorial CECSA  
México, 1984
- **TERRY, George**  
**FRANKLIN, Stephen G.**  
Principios de Administración  
Editorial CECSA  
México, 1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN