



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**Auditoria administrativa: estrategia para
mejorar el rendimiento de los recursos
humanos en una empresa de servicios.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

**CESAR BOCANEGRA ISLAS
MARIA ANDREA RAMÍREZ MARTÍNEZ**

ASESOR: Dr. GERARDO SÁNCHEZ AMBRIZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

A ti Pa (José Cruz).

Gracias por el apoyo que me has brindado por motivarme a seguir siempre adelante y a guiarme en el camino correcto, te admiro por que a pesar de todos los obstáculos que se te presentaron saliste adelante y eso es una motivación para mí, gracias por tu amor, tu cariño y esto que hoy concluyo es para ti.

A ti Ma (María Andrea).

Te agradezco por haber sido una guía, por haberme enseñado a salir adelante y a luchar por lo que uno quiere, gracias por ser mi amiga, por tu compañía y por tus consejos, esta etapa que hoy finalizo es gracias a ti, te admiro y gracias por ser mi mamá.

A mis hermanos (José Miguel y Eduardo)

Pepe. Por demostrar que a pesar de las adversidades siempre se puede salir adelante, gracias por enseñarme que con tenacidad, coraje y empeño se pueden lograr las cosas.

Lalo. Por enseñarme que la vida se puede disfrutar cada día, te admiro por el coraje y valentía con que enfrentas la vida, y por compartirme a tu familia Esmeralda y Emiliano.

Gabriel.

Por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por darme muchos momentos de risas y alegrías, por ser alguien con quien pueda hablar y quien me de un consuelo, gracias por ser quien eres.

A mis padres (Roberta y José Luis).

Gracias por todos los sacrificios hechos para que yo llegara hasta aquí, por la educación que me dieron desde casa, por todo el cariño y tiempo que hasta el día de hoy he recibido. Se que no es todo lo que esperan y quieren de mi pero espero que se sientan orgullosos de este paso mas que he dado.

A mis hermanos (José Luis y Sergio).

Gracias hermanos por el gran apoyo que he recibido de ustedes por que en esos momentos difíciles siempre han estado ahí, su cariño que desde niños me han brindado, han sido de gran ayuda para poder sobresalir en todos los ámbitos de mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por permitirnos ser parte de ella, por brindarnos una excelente educación y darnos los instrumentos necesarios para sobresalir en la sociedad, por forjarnos para ser personas de bien.

A nuestro asesor (Dr. Gerardo)

Por su orientación y apoyo incondicional que nos ha brindado en este trabajo tan importante en nuestras carreras y vidas personales.

A mi amiga y compañera de estudios.

A mi gran amiga Andrea por ser parte de esta meta, por completar de la mejor forma este equipo de trabajo, por permitirme estar en tu tesis que ahora podemos decir nuestra tesis.

A Cesar. (Bocanegra)

Por brindarme una amistad sincera y un gran apoyo en este proyecto, por ser un compañero a lo largo de la carrera y un amigo fuera de ella.

INDICE

Planteamiento del problema.....	1
Objetivo.....	1
Hipótesis.....	2
Introducción.....	3
Capitulo 1. El entorno competitivo de las empresas.	
1.1. La globalización en el mundo empresarial.....	6
1.2. La empresa.....	9
1.2.1. Definición.....	9
1.2.2. Antecedentes.....	10
1.2.3. Clasificación.....	11
1.3. Las empresas más competitivas del mundo.....	12
1.4. Las empresas competitivas en México.....	15
1.5. Las empresas más importantes del sector: telecomunicaciones.....	17
Capitulo 2. Teorías administrativas.	
2.1. Administración científica.....	22
2.2. Burocrática.....	24
2.3. Clásica.....	26
2.4. De las relaciones humanas.....	29
2.5. Estructuralista.....	31
2.6. De los sistemas.....	32
2.7. Neoclásica.....	33
2.8. Del comportamiento.....	35
2.9. Desarrollo organizacional.....	36
2.10. De la calidad.....	36
2.11. Situacional o contingencial.....	37
2.12. Del conocimiento.....	39

Capitulo 3. Las auditorias administrativas.	
3.1. Organizaciones.....	44
3.2. Departamentalización funcional.....	45
3.3. Los recursos humanos en las organizaciones.....	49
3.4. Auditoria administrativa.....	51
3.4.1. Definición.....	51
3.4.2. Objetivo.....	52
3.4.3. Perfil del auditor.....	53
3.5. Auditoria administrativa de recursos humanos.....	57
3.5.1. Modelos utilizados.....	57
3.6. Indicadores.....	71
Capitulo 4. Caso Práctico.....	75
Conclusiones.....	139
Bibliografía.....	141
Anexos.....	143

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A medida de que ocurren cambios la administración impulsa innovaciones; en muchos aspectos y mirando hacia el futuro, las empresas buscan reforzar y hacer crecer su organización a fin de aprovechar las grandes oportunidades que depara el porvenir; para esto se requiere el empleo de nuevos equipos y métodos analíticos, esto requiere una amplia reestructuración de los sistemas de planeación y control administrativo, para mayor productividad, eficiencia y excelencia.

OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de la auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Describir un conjunto de estrategias para el desarrollo de auditorías administrativas, en pro de la mejora del rendimiento laboral de los recursos humanos en una empresa.
- Detectar las causas que originan las deficiencias en las funciones realizadas en el departamento de los recursos humanos.
- Desarrollar un programa de auditoría administrativa que mejore el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

HIPÓTESIS.

La instrumentación de auditorías administrativas, permitirá el adecuado funcionamiento y desarrollo de los recursos humanos de una empresa de servicios.

INTRODUCCIÓN.

La rapidez y la amplitud de cambios que experimenta la economía global en el siglo XXI, suponen la aparición de nuevas amenazas y oportunidades a las organizaciones productivas, con una frecuencia nunca antes conocida; ante ello, las empresas que serán protagonistas del desarrollo y preservación del intelecto humano deben experimentar un sinnúmero de cambios estructurales que les permita anticiparse a los problemas antes de que sea tarde.

Para ello, sus líderes y su estructura orgánica, deben ser eficiente y eficaces al observar alrededor de su nicho de mercado, diagnosticando sus debilidades-amenazas, comprendiendo mejor y más a fondo la realidad. Esto posibilita sustentar estrategias de gestión, que innoven mecanismos para un mejor entendimiento de su entorno que posibilite la reformulación de objetivos y metas organizacionales.

El desarrollo de la tesis, presenta una auditoria administrativa, con una visión estratégica, condición que abre una posición para evaluar el comportamiento de una organización en el área administrativa de recursos humanos. La estructura del trabajo esta desarrollada para plasmar los conceptos y alinearlos con la realizad apegados a un método.

Para ello el contenido de la obra se engloba en cuatro capítulos. En el caso del capítulo número cuatro su naturaleza es integradora, por lo que se presenta una auditoria administrativa aplicada a una empresa representativa del sector de servicios. Por lo que toca a la composición general de cada capítulo, a continuación se muestra una síntesis.

El primer capítulo introduce al mundo de la globalización, incluyendo la naturaleza y definición de la misma, los aspectos importantes que rodean al nuevo ámbito de una empresa y las perspectivas en cada uno de sus sectores.

La globalización se define como una serie de procesos que han llevado al citado incremento de las redes de conexión entre las sociedades, y que incluyen vínculos de todo tipo: culturales, económicos, políticos, entre otros. En la actualidad, las empresas a nivel mundial están expuestas a diversos procesos de transformación que se encierran en un sistema complejo como es la globalización.

El conocimiento en este mundo progresista y globalizado, tiene influencia sobre todas las organizaciones y no sólo sobre un sector específico, lo que posibilita a una micro, pequeña, mediana, o gran empresa, ubicada en cualquier parte del orbe, a aprovechar racionalmente los principios teóricos de la administración y las tecnologías de la información y la comunicación. Se muestra la definición, antecedentes de la empresa y se hace referencia a las empresas más competitivas de México y el mundo.

En el segundo capítulo se engloban importantes teorías administrativas que son oportunidades en las organizaciones para alcanzar un óptimo y eficiente desarrollo. Dentro de las más importantes y llevando un orden cronológico se menciona las teorías: científica (Taylor), burocrática (Max Weber), clásica (Fayol), de relaciones humanas (Elton Mayo), estructuralista (Thompson), de los sistemas (Ludwing von Bertalanffy), neoclásica (Ernest Dale, George Ferry, Harold Koontz, Peter Drucker), del comportamiento (Maslow), desarrollo organizacional (Lawrence y Loorsch), de la calidad (Sánchez), situacional (P. L. Lawrence) y del conocimiento (Peter Drucker).

En el tercer capítulo se expone parte de la teoría de administración como lo es la auditoría administrativa buscando evaluar resultados para la mejora en la calidad de las organizaciones. Se presenta a la organización como una estructura para llevarnos a la departamentalización funcional que se define como el agrupamiento de funciones contemplando ventajas y desventajas de la misma. El departamento de interés de este trabajo es el de recursos humanos que se encarga de la administración eficaz del personal.

La auditoría administrativa se encarga de conducir las acciones de cada fase en forma programada y sistemática, unificar criterios, definir enfoques y facilitar el ordenamiento de la información para el posterior manejo de los resultados. Se enmarca el perfil del auditor analizando sus habilidades y destrezas tales como atributos y cualidades así como la experiencia cifrada en el conocimiento de las áreas de una organización.

Se analizan los modelos más sobresalientes de la auditoría administrativa de reconocidos autores tales como: Francisco Arturo Montaña Sánchez, Enrique Benjamín Franklin, Juan Ramón Santillana González y modelos como el de auditoría operacional y de calidad.

El capítulo cuatro brinda una visión de la auditoría inteligente, al plantear la vía para que una organización no solo evalúe su comportamiento sino para que se constituya como una fuente de cambio que le permita generar conocimiento y nuevas ideas para aprender.

CAPITULO 1. EL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS.

En el universo empresarial, los escenarios actuales demandan el desarrollo de empresas que sean creativas, competitivas, productivas, que cuiden el medio ambiente en un modelo de desarrollo sustentable, que generen productos de calidad a bajo costo; por medio de la adopción y desarrollo de la tecnología y lo más importante, es que proporcionen una mejor calidad de vida a la sociedad, esto enmarcado en la sociedad del conocimiento y en espacios globalizados.

1.1. LA GLOBALIZACIÓN EN EL MUNDO EMPRESARIAL.

Hoy en día, Vázquez **(1)** señala que el actual escenario de globalización es parte de un proceso mayor iniciado en 1492 con la conquista y colonización de gran parte del mundo por parte de Europa. A su vez, Marshall McLuhan **(2)** sostenía ya en 1961 que los medios de comunicación electrónicos estaban creando una aldea global.

Para poder definir el concepto de globalización se han citado varios autores como Ulrich Beck **(3)** el cual comenta que la globalización se compone de una serie de procesos que han llevado al citado incremento de las redes de conexión entre las sociedades, y que incluyen vínculos de todo tipo: culturales, económicos, políticos, entre otros.

Una obra que aporta mucho a la definición del concepto, es la compilación de John Saxe-Fernández, **(4)** en los artículos incluidos, se destaca una visión de la globalización como "una dimensión del proceso multiseccular del capitalismo desde sus orígenes mercantiles en algunas ciudades de Europa en los siglos XIV y XV". Vinculado a un amplio conjunto de factores económicos y sociales que se lleva, como es muy visible, actualmente dentro del marco de las economías capitalistas. En esencia impacta el marco de dominación imperialista; generándose con ello, un fenómeno histórico.

La globalización conlleva a la división de las operaciones empresariales en seguimientos independientes que se efectúan en países diferentes con la inversión extranjera directa; las empresas emplean nuevas combinaciones de inversión, comercio y colaboración internacional para expandirse globalmente y lograr altos niveles de eficiencia **(5)**. Sus tendencias actuales son:

- Mercado globalizado.
- Erradicación de intermediarios (nuevas estrategias comerciales de los corporativos).
- Grandes recursos monetarios para los países de economías emergentes (vía la adquisición de su planta productiva).
- Incorporación del *brain power* (poder de la mente), que busca incrementar el desarrollo capital del intelecto humano, incrementar el desarrollo de las habilidades del hombre y de los valores éticos **(6)**.

La interacción mundial de los países en un solo mercado trae consigo un largo proceso de diversas implicaciones y barreras para vencer e incluye tres aspectos:

- Mercado; es donde se generan hábitos de consumo estandarizados que no tienen que ser adaptados a las condiciones particulares de cada país, por ejemplo: Coca-Cola, Mc Donalds.
- Proceso de producción; como consecuencia de la división internacional del trabajo, cada economía se especializa en la producción de uno o varios componentes de producto, lo maquilan por separado para después integrarlo a otro país, por ejemplo: los productos electrónicos.
- Ámbito financiero; por medio de redes de comunicación que hoy facilitan la información sobre instrumentos financieros en tiempo real, los mercados financieros se encuentran plenamente comunicados, lo cual trae como consecuencia que nunca paren por completo sus actividades ya que cuando cierran labores en Asia, las inician en Europa y posteriormente en América.

Castell **(7)** en la década de los años noventa dice que es un proceso según el cual las actividades en un ámbito de acción determinado (la economía, los medios de comunicación, la tecnología, la gestión del medio ambiente, el crimen organizado) funcionan como una unidad en tiempo real en el conjunto del planeta.

Bajo esta perspectiva de procesos, la globalización debemos de entenderla como: un proceso (o conjunto de procesos) que encarna una transformación de la organización espacial de las relaciones y las transacciones humanas, evaluadas en términos de alcances, intensidad, velocidad o repercusiones, que generan flujos y redes de actividades transcontinentales e interregionales, interacciones y el ejercicio del poder **(8)**.

El proceso de globalización, se ha manifestado con mayor intensidad en las dos últimas décadas, teniendo efectos importantes en todos los países. La fuerte interacción de los agentes económicos, expresada en un crecimiento de volumen del comercio de mercancías y flujos de capital, conforma una creciente independencia mundial de la producción y de las transacciones financieras. Esto esta propiciando que los gobiernos acepten conceder cierta transferencia al sector privado de las decisiones fundamentales en cuanto al mercado y producción nacional.

En este sentido, la mayoría de los gobiernos han dejado a los sectores privados y trasnacionales:

- El diseño y la elaboración de las políticas de inversión.
- Generación de empleos.
- Financiamiento.
- Procuración de salud.
- Protección del medio ambiente.
- Seguridad social.
- Defensa de los valores culturales.

- Educación.

La globalización de ésta manera, impacta a los medios administrativos y al ámbito corporativo; representando una exigencia para la consolidación del capital intelectual, ya que este es la suma de los activos del mercado: clientes, fidelidad, marcas, activos de propiedad intelectual; activos centrados en el individuo (competencias); y activos de infraestructura, tecnologías, metodologías y procesos.

Lo que conlleva que las organizaciones se centren en la creatividad, eficiencia y eficacia operacional, que favorezca la integración de cadenas productivas, la generación de tecnología propia, el fortalecimiento del mercado interno y de mejores condiciones de vida para la población; sustentado en un sistema de gestión y la mejora de la calidad.

1.2. LA EMPRESA.

1.2.1. DEFINICIÓN.

Dice al respecto el maestro Guzmán Valdivia **(9)** la palabra empresa no siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco. La empresa, es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

El especialista en administración Agustín Reyes Ponce **(10)** dice que la empresa la integran: bienes materiales, hombres y sistemas; agrega que se puede estudiar en cuanto a los aspectos administrativo, económico, de conjunto, jurídico y sociológico.

E. Kosiol **(11)** supone que uno de los conceptos más amplios que se da al término empresa dentro de la literatura germana, se caracteriza por:

- El objetivo de cubrir la necesidad de terceros.
- La independencia económica.
- La necesidad de tomar decisiones empresariales.

Esto implica la aceptación de un riesgo empresarial, por lo que quedarían excluidas como empresa las economías domésticas o los servicios públicos.

Considerando estas definiciones se puede determinar un concepto general de empresa: “es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales con el objetivo de cubrir la necesidad de terceros, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

1.2.2. ANTECEDENTES.

Al principio de la historia de la humanidad, los bienes para satisfacer las necesidades humanas se producían en el seno de cada familia en régimen de autoconsumo. Los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de la historia son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas de una ruta para conformar un progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas en consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido una influencia directa o inmediata sobre las empresas, que se han reflejado invariablemente en la forma de organización, constitución jurídica y económica de las empresas **(12)**.

El capitalismo comercial de los siglos XVI y XVII hizo posible un auge de la producción de mercancías y de la circulación entre América y los principales puertos del Mediterráneo y del norte de Europa. Así se formó un comercio

mundial, aparecieron unas industrias urbanas artesanales y se aceleró la circulación monetaria con el crecimiento de los intercambios **(13)**.

Se describe una evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas **(14)** la cual menciona tres etapas:

- a. El concepto de capital restringido a objetos y mercancías. Se caracterizo por la limitación del concepto de capital a la inclusión solo de objetos y mercancías; la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de bienes como cantidad de ganado, tierra, trigo, entre otras; el método empleado para las transacciones era el trueque.
- b. Aparición de la existencia del dinero. El desarrollo económico hizo que los comerciantes, al emplear metales para el desarrollo de sus transacciones, encontraran ventajas en valuar sus mercancías por dinero, en llevar cuentas por unidades de dinero así como pagar sus contribuciones, calculando por el mismo sistema sus ganancias o sus pérdidas.
- c. Aparición de los valores fiduciarios. Es aquí donde surgen las instituciones financieras destinadas al manejo de dinero, y es donde surge el concepto de valores: títulos representativos de dinero, cuya evolución a llegado hasta representa valores potenciales que dio nacimiento a la época del crédito.

1.2.3. CLASIFICACIÓN.

La clasificación de las empresas tienen la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y diferencias; para poder determinar los hechos y operaciones de estas, en materia de registro metódico; tradicionalmente las empresas se clasifican en tres grandes ramas:

- De servicios. Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región.
- Comerciales. Empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado

físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje llamado margen de utilidad. Son empresas intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: cadena de tiendas, concesionarios, detallistas, distribuidores, mayoristas, entre otros.

- Industriales. Que a su vez se dividen en extractivas y de transformación. Las primeras se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Las de transformación se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características naturales diferentes a los adquiridos originalmente **(15)**.

1.3. LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS DEL MUNDO.

Las tendencias de la administración en el siglo XXI, indican que las organizaciones que tienen posibilidades de ser exitosas, en sus objetivos corporativos se destacan aspectos relacionados con la creatividad, competitividad, orientación ecológica y responsabilidad social para alcanzar estándares de vida satisfactorios **(16)**.

Lo que constituye la posibilidad de posicionamiento y permanencia en el entorno corporativo es la competitividad y la generación de productos innovadores para el mercado nacional e internacional. En los escenarios empresariales y de negocios en el ámbito internacional, existen empresas exitosas que generan grandes recursos financieros.

La literatura mundial existente en el tema, nos indica que existen diversas publicaciones en formatos impresos y digitales que generan diversos estudios representados en ranking que reflejan estudios de competitividad y su importancia en el escenario empresarial. Ejemplo:

La publicación América Economía indica a las empresas más grandes de América Latina y para conocer la realidad mexicana, la Revista Expansión pública la lista de empresas más importantes propiedad de mexicanos, Mundo Ejecutivo aporta listas de inversión, competitividad por estado y oportunidades de negocios por entidad federativa.

En este escenario empresarial, Janet Guyon (17) enumera las quinientas corporaciones más importantes del mundo según su nivel de ingresos; se trata de empresas pertenecientes al Grupo de Países Altamente Desarrollados [G7]: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia y Japón.

CUADRO 1.

PAÍS	NUMERO DE EMPRESAS	
	2004	2005
Alemania	37	35
Canadá	13	14
Estados Unidos	176	170
Francia	39	38
Gran Bretaña	35	38
Gran Bretaña/ Holanda	2	1
Italia	8	10
Japón	81	70

Fortune 157 (2), 2006.

La lista de las empresas más grandes del mundo, la encabeza el corporativo Exxon Mobil; a continuación, se presentan las 20 primeras organizaciones empresariales.

CUADRO 2.

AÑO 2003 (lugar)	AÑO 2004 (lugar)	AÑO 2005 (lugar)	EMPRESA	INGRESOS (Millones dlrs.)	EFICIENCIA (lugar)	PAÍS
3	3	1	Exxon Mobile	339,930.00	1	Estados Unidos
1	1	2	Wal-Mart Stores BP	315,654.00	17	Estados Unidos
4	4	3	Royal Dutch / Shell Group	306,731.00	2	Holanda
2	2	4	BP	267,600.00	4	Gran Bretaña
5	5	5	General Motors	192,604.00	497	Estados Unidos
12	11	6	Chevron	189,481.00	10	Estados Unidos
7	6	7	DaimlerChr ysler	186,106.30	112	Alemania
8	7	8	Toyota Motors	185,805.00	14	Japón
6	8	9	Ford Motors	177,210.00	199	Estados Unidos
14	12	10	Conoco Philips	166,683.00	11	Estados Unidos
9	9	11	General Electric	157,153.00	6	Estados Unidos
10	10	12	Total	152,360.70	8	Francia
17	17	13	ING Group	138,235.30	25	Holanda
18	16	14	Citigroup	131,045.00	3	Estados Unidos

13	13	15	Axa	129,839.20	63	Francia
11	14	16	Allianz	121,406.00	59	Alemania
15	15	17	Volkswagen	118,376.60	282	Alemania
51	30	18	Fortis	112,351.40	68	Bélgica/ Holanda
		19	Crédit Agricole	110,764.80	35	Francia
20	19	20	American Internationa l Group	108,905.00	27	Estados Unidos

Adaptado de: Fortune 154 (2), 2006.

1.4. LAS EMPRESAS COMPETITIVAS EN MÉXICO.

El ranking de las 500 empresas más importantes de México considera organizaciones que pueden caracterizarse como empresas, que ofrecen un bien o servicio y que reportan ingresos o ventas, independientemente de su propiedad y negocio.

Se tiene como finalidad entregar una visión general sobre las principales compañías mexicanas en los diversos sectores económicos. El manejo de la información financiera se hizo de acuerdo con los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) **(18)**.

CUADRO 3.

RK 06	RK 05	Empresa / estado	País	Sector	Millones de pesos	Var. 05 / 06%
1	1	Petróleos Mexicanos/ DF	MX	Petróleo y gas	1,058,115.5	9.5

2	3	América Móvil/ DF	MX	Telecomunicaciones	234,221.6	28.6
3	2	Comisión Federal de Electricidad/ DF	MX	Electricidad	211,531.0	15.4
4	6	Wal-Mart de México/ DF	EU	Comercio autoservicio	198,244.0	20.6
5	4	Cemex/ NL	MX	Cemento y materiales	197,093.1	15.6
6	5	Teléfonos de México/ DF	MX	Telecomunicaciones	175,006.1	5.0
7	7	General Motors de México/ DF	EU	Automotriz y autopartes	128,020.0	14.5
8	9	Fomento Económico Mexicano/ NL	MX	Bebidas y cervezas	126,426.6	17.8
9	12	Telcel/ DF	MX	Telecomunicaciones	109,200.0	21.9
10	8	DiamblerChrysler de México/ DF	ALE	Automotriz y autopartes	106,280.8	-1.9
11	11	Grupo Financiero BBVA- Bancomer/ DF	ESP	Servicios financieros	102,586.0	10.8
12	10	Grupo Financiero Banamex/ DF	EU	Servicios financieros	97,908.0	0.4
13	14	BBVA-Bancomer/ DF	ESP	Servicios financieros	94,957.5	16.0
14	21	Ford Motor Company/ DF	EU	Automotriz y autopartes	93,900.0	59.8
15	15	Grupo Carson/ DF	MX	Holding	92,314.6	18.2
16	13	Banamex/ DF	EU	Servicios financieros	86,914.5	4.1
17	16	Volkswagen de México/ Pue.	ALE	Automotriz y autopartes	85,930.1	13.6
18	20	Grupo BAL/ DF	MX	Holding	77,342.0	31.2

19	18	Grupo Alfa/ NL	MX	holding	76,616.4	10.5
20	22	Grupo México/ DF	MX	Minería	71,244.2	23.9

Revista Expansión (2007).

1.5. LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL SECTOR: TELECOMUNICACIONES.

México participa activamente en el mundo empresarial de alto nivel, gracias a la constante evolución económica del empresario Carlos Slim, quién figura en los primeros lugares entre los hombres más ricos del mundo y de manera especial las telecomunicaciones han representado ser un negocio de indudable capacidad para generar valor.

Una brutal reevaluación de 55% de la capitalización de mercado de América Móvil, la compañía latinoamericana de telefonía celular de Slim, aportó su grano de arena a la fortuna personal y familiar del mexicano. Apoyada por los excelentes resultados de Brasil, Colombia y México, América Móvil fue una de las pocas grandes empresas del país con crecimientos significativos durante 2006, año en el que junto con Telmex, completo su expansión latinoamericana comprando los activos de Versión por 3,678 MDD.

El balance de América Móvil cerró con ingresos por 234,222 MDP, 28.6% más que en 2005, y un generoso EBITDA de 58,860 MDP. 74.7% más grueso que el año anterior y equivalente al 25.1% de la facturación de 2006. Telmex, en tanto, con 175,006 MDP, 5% superiores al año precedente, fue algo más irregular en EBITDA (cayó 3% a 48,291 MDP) y en ganancias netas, 28,534 MDP, 1% menos que en 2005.

Buena parte del desempeño de América Móvil se explica por tres palabras carentes de magia: escala, precio y sinergia. Pero operan resultados incontrastables. En la práctica, el negocio de telecomunicaciones no parece apto

para aceptar más que unos operadores, muy eficientes y capaces de eludir las regulaciones contra posiciones dominantes golpeando con billete al mercado y en lo posible escondiendo el golpe detrás de algún *spin off* (separación de una empresa).

El año pasado, el mercado doméstico también fue pródigo en reducción de grasas y eliminación de jugadores débiles. A ese juego se dedicaron, Iusacell, que fusionó recientemente Unefon Holdings a su operación, y Axtel, nueva propietaria de Avantel. Ambas están en el camino de recortar costos y aumentar rentabilidad mejorando, escala y sinergias, un asunto complejo para ellas, dado que no pueden competir demasiado en precio al depender del sistema “el que llama paga”, mejor negocio para una firma incumbente como Telcel.

Todas ellas deberán hacer esfuerzos por controlar sus apalancamientos en un escenario que tiene a la disminución de precios en las comunicaciones e ingresos cada vez más dependiente de la provisión de servicios. En la práctica eso significa tirar de los reducidos espacios desechados por el dúo dominante de Slim, Telmex y Telcel, que culminó en 2006 con ingresos de 109,200 MDP, 22% más que en 2005 y un descomunal EBITDA sobre ventas de 44.4% (equivalente a 48,512 MDP).

CUADRO 4.

RK 06	Empresa	2006 MDP	2005 MDP
2	America Móvil	234,221.6	182,147.5
6	Teléfonos de México	175,006.1	166,746.0
9	Telcel	109,200.0	89,586.0
105	Nextel	14,629.6	11,045.0
112	Telefónica Móviles de México	13,701.6	10,687.9
141	Grupo Iusacell	10,331.7	9,325.5
159	Biper	8,274.2	6,328.3

182	Ericsson	6,590.0	8,890.0
183	Axtel	6,433.9	4,966.8
225	Alestra	4,371.0	4,071.1
254	Unefon	3,389.6	3,734.4
333	Grupo Telvista	1,745.9	1,526.8
339	Maxcom Telecomunicaciones	1,678.6	1,197.1
354	Fomento Radio Beep	1,377.9	1,507.0
370	Grupo Marcatel	1,351.8	1,497.6

Revista Expansión (2007).

Entre Iusacell y Avantel, precisamente se librará la batalla por determinar quién se mueve mejor en los fondos del mercado. Axtel concluyó en 2006 con ingresos 29.5% superiores a los de 2005, año en el que la SEC (la unidad regulatoria bursátil en EU) tenía bajo investigación a su propietario mayoritario, Ricardo Salinas Pliego, por presunta comisión de transacciones ilegales con la deuda de su también controlada Unefon.

Slim presenta novedades jugosas, es pujador de primera línea por el mercado brasileño donde aún hay escalas por conseguir, y donde pretende una consolidación global. Su primera puja (por 18% de Telecom Italia) le fue arrebatada por una alianza de bancos italianos y Telefónica de España, su máximo retador latino, némesis y siempre aspirante al título de mayor telco latinoamericana.

Es precisamente Telefónica a quien Carlos Slim debe seguir echando el ojo. La disputa en América Latina no está cerrada y fue ella misma quien le ha demostrado a América Móvil de que tamaño y color son las piedras enterradas en su camino hacia el mercado mundial, donde los intereses políticos latinoamericanos parecen juegos de kinder.

Por fortuna para Slim el negocio sigue gordo y regozante. América Latina sigue entregando generosas cuotas de liquidez a América Móvil. En Brasil ya es líder y sólo le resta jugar mejor en Argentina para consolidar las tres mayores economías; en México, le queda generar mejorías en el sistema de larga distancia lo que le aportará una demanda sostenida para Telmex (19).

CUADRO 5.

RK 06	RK 05	Empresa/Estado	País	2006 MDP	2005 MDP	Var. 05/06%
2	3	América Móvil/ DF	MX	234,221.6	182,147.5	28.6
6	5	Teléfonos de México/ DF	MX	175,006.1	166,746.0	5.0
9	12	Telcel/ DF	MXEU	109,200.0	89,586.0	21.9
105	119	Nextel/ DF	ESP	14,629.6	11,045.0	32.5
112	122	Telefónicas Móviles México/ DF	MX	13,701.6	10,687.9	28.2
141	134	Grupo Iusacell/ DF	MX	10,331.7	9,325.5	10.8
159	173	Biper/ DF	SUE	8,274.2	6,328.3	30.7
182	137	Ericsson/ DF	MX	6,590.0	8,890.0	-25.9
183	196	Axtel/ NL	MX	6,433.9	4,966.8	29.5
225	219	Alestra/ NL	MX	4,371.0	4,071.1	7.4
254	229	Unefon/ DF	MX	3,389.6	3,734.4	-9.2
333	320	Grupo Telvista/ DF	MX	1,745.9	1,526.8	14.3
339	350	Maxcom Telecomunicaciones/DF	MX	1,678.6	1,197.1	40.2
364	321	Fomento Radio Beep/ NL	MX	1,377.9	1,507.0	-8.6
370	323	Grupo Marcatel/ NL	MX	1,351.8	1,497.6	-9.7
435	403	Satélites Mexicanos/ DF	MX	765.8	755.1	1.3
443	401	T-Systems/ PUE.	ALE	698.7	783.6	-10.8

Revista Expansión (2007).

REFERENCIAS

1. Ferrer, A. (1997). *Hechos y ficciones de la globalización*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
2. Mc Luhan, Marshall, (1985). *La galaxia de Gutenberg, origen planeta*. México.
3. Ulrico, B. (2003). *Globalización, Internet y marketing: una respuesta ética*. Universidad Católica San Antonio.
4. Saxe, J. (1999). *Globalización: crítica a un paradigma*. México, UNAM.
5. Asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior. (2001). *La educación en el siglo XXI*. México, ANUIES. Disponible URL: <http://www.anui.es.mx> (consultado 5-sep-2002).
6. El sistema bibliotecario de la UNAM: radiografía del sistema. (2001). Biblioteca Universitaria. Nueva Época. 2002, vol 5, núm. 1.
7. Conferencia Mundial Sobre Educación Superior. Paris, UNESCO, 1998. (Castell, M. (1999) *La era de la información*. México, FCE.)
8. Cumbre de Río. (1999). Río de Janeiro, OEA.
9. Fernández, J. (1977). *El proceso administrativo*. México, Diana.
10. Ibidem.
11. Gil, A. (1998). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC.
12. Rodríguez, V. (2000) *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. ECAFSA.
13. <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=2406>.
14. Rodríguez, V. *El pensamiento de la administración*. ECASA
15. Rodríguez, V. (2000) Ob.Cit. Ref. 12.
16. Werner, K. Y Hans, Weiss. (2003). *El libro negro de las marcas: el lado oscuro de las empresas globales*. Buenos Aires.
17. Friedman R. (2006) World's largest corporations (en línea) Fortune, vol.154 (2).
18. Revista Expansión, Junio 25,2007. Año XXXVIII. Núm. 968: ISSN 0185-2728.
19. Ibidem.

CAPÍTULO 2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.

Las empresas para un óptimo y eficiente desarrollo que les permita alcanzar sus objetivos y metas organizacionales deben adoptar en su modelo de gestión el bagaje de conocimientos que aportan las teorías administrativas; por ende, a continuación se presenta un panorama general del pensamiento administrativo.

2.1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

El especialista Frederick Taylor se encargó de estudiar el problema de la producción para encontrar una solución que diera satisfacción a patronos y empleados. El estudio se llevó a cabo en periodos, el primero corresponde a la época de publicación del libro *Administración de Talleres* en 1903 **(1)**, sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos.

Taylor inició su investigación con los operarios de nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos. Comprobó que el operario en condiciones normales, producía mucho menos de lo que potencialmente era capaz. Concluyó que el operario sería más productivo si percibe que obtiene más remuneración que un compañero menos productivo; de ésta manera se generó el interés de producir más, aumentando su capacidad productiva. Para ello propone:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
2. La administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.

3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
4. Los empleados deben de ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
5. La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico **(2)**.

La segunda parte de este estudio corresponde a la época de publicación del libro *Principios de Administración Científica* en 1911 **(3)**, donde Taylor concluye que la racionalización del trabajo operativo debería de estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios; en éste sentido, se desarrollaron estudios de administración general a la cual se denominó la administración científica. En esa época las empresas padecían tres males:

1. Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de la normal para evitar que la gerencia redujese los salarios; existen tres causas del ocio en el trabajo **(4)**:
 - El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causa desempleo.
 - El sistema deficiente de administración, que obliga a los operarios a disminuir la productividad para proteger sus intereses.
 - Los ineficientes métodos empíricos utilizados en las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
3. Falta de uniformidad en la técnicas o métodos de trabajo.

Según Taylor la administración científica es una evolución más que una teoría, cuyos ingredientes son 75% de análisis y 25% de sentido común **(5)**. La implantación de la administración científica debe ser gradual y requiere un periodo de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. La administración científica es una combinación de ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida.

Principios de la administración científica según Taylor, son:

- **Planeación:** Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método del trabajo.
- **Preparación:** Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
- **Control:** Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
- **Ejecución:** Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

2.2. TEORÍA BUROCRÁTICA.

Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad; la burocracia, el capitalismo y la ciencia moderna constituyen las tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos (protestantismo). Existen tres formas

de sociedad y de autoridad (tradicional, carismática y burocrática). La denominación burocrática tiene un aparato administrativo que corresponde a la burocracia **(6)**.

Los inicios de la teoría burocrática surgieron desde el año de 1909 sin embargo esta teoría cobro fuerza a partir de la década de 1940, cuando la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas disputaban entre sí el espacio en la teoría administrativa y presentaban señales de obsolescencia y agotamiento para su época.

El modelo burocrático de Max Weber **(7)** sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa, siendo que las características de la burocracia son: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento. Las ventajas de la racionalidad burocrática son evidentes, a pesar de los dilemas de la burocracia.

Todavía la burocracia presenta consecuencias imprevistas, llamadas de disfunciones como internacionalización de las reglas y apego a los reglamentos, formalismo y papeleo, resistencia a los cambios, despersonalización de las relaciones, categorización en el proceso decisorio, demasiado conformismo, exhibición de señales de autoridad, dificultad en la atención al cliente y conflictos con el público.

El modelo weberiano ofrece ventajas, ya que el éxito de las burocracias en nuestra sociedad se debe a varias causas; sin embargo la racionalidad burocrática, la omisión de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, indicados por Weber, constituyen problemas que la burocracia no logra solucionar adecuadamente.

Merton **(8)** diagnosticó y caracterizó las disfunciones del modelo burocrático weberiano y observó que en lugar de máxima eficiencia, tales disfunciones llevaban a la ineficiencia de la organización por organizarse de acuerdo con la teoría de la máquina. Selznick presenta la interacción entre la burocracia y su ambiente, funcionando como un sistema también enfocado en las transacciones ambientales. Para Gouldner existen grados de burocratización en las organizaciones formales. El modelo propuesto por Weber constituyó el modelo ideal de burocracia y no un modelo absoluto.

Una cuidadosa apreciación de la burocracia nos da como conclusión de que a pesar de todas las limitaciones y restricciones, la burocracia es tal vez una de las mejores alternativas de organización, superior a varias otras alternativas intentadas en el transcurso del siglo XX. Lo más importante es que la teoría burocrática puso de lado el enfoque normativo y prescriptivo para dedicarse a un enfoque descriptivo y explicativo.

2.3. TEORÍA CLÁSICA.

Fayol es el creador de la teoría clásica de la administración, en sus preceptos teóricos destacó que toda empresa cumple seis funciones **(9)**:

1. Técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. Comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Financieras, relacionada con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Seguridad, relacionadas con la protección y reservación de los bienes y las personas.
5. Contables, relacionados con los balances, los costos, las estadísticas, los inventarios y los registros.

6. Administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

La perspectiva de Fayol sobre las funciones básicas de la empresa ya está superada. En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas funcionales de la administración; las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman áreas de ventas o *marketing*. Las funciones de seguridad pasaron a un nivel inferior, las funciones contables se subordinaron a las financieras y surgió el área de recursos humanos o gestión de personal.

Principios generales de la administración según Fayol.

La administración se debe basar en leyes o principios, definiéndose los principios generales de la administración y adoptando el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En consecuencia los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo lugar o circunstancia **(10)**, para ello propone considerar:

- ❖ División de trabajo: Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- ❖ Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas; ambas deben de estar equilibradas entre si.
- ❖ Disciplina: Comportamiento, dedicación, energía, obediencia y respeto de las normas establecidas.

- ❖ Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior; es el principio de la autoridad única.
- ❖ Unidad de dirección: Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- ❖ Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben de estar por encima de los intereses particulares.
- ❖ Remuneración del personal: Debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- ❖ Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- ❖ Cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo; es el principio de mando.
- ❖ Orden: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- ❖ Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- ❖ Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- ❖ Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- ❖ Espíritu de equipo: La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La teoría clásica formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría de la organización se restringe exclusivamente a la organización formal.

El enfoque normativo y prescriptivo de la teoría clásica se hace más visible en los principios generales de la administración, una especie de guía de cómo debe de proceder el administrador en todas las situaciones organizacionales **(11)**.

2.4. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La teoría de las relaciones humanas surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores; movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Los orígenes de esta teoría están en los siguientes hechos:

- a. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido la teoría de relaciones humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto a la democratización de los conceptos administrativos.
- b. El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- c. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey **(12)** y la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración.
- d. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo pusieron en jaque a los principios postulados por la teoría clásica de la administración.

Muestra la teoría de las relaciones humanas la opresión del hombre a causa del impetuoso desarrollo de la civilización industrializada. Mayo, fundador del

movimiento, observó que los métodos de trabajo buscan la eficiencia y no la cooperación, es así como defiende los siguientes puntos de vista: **(13-17)**.

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar.
- Pasamos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social.
- El ser humano está motivado por la necesidad de “estar junto”, de “ser reconocido”.
- La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos.

A partir del experimento realizado en Hawthorne se desarrolló una nueva concepción de la naturaleza humana: el hombre social. Al mismo tiempo se verificó que la formación de grupos y los procesos grupales pueden ser manipulados mediante algún estilo de liderazgo y de comunicación.

Los primeros estudios de la motivación humana formalizaron la noción de ciclo motivacional en cuanto satisfacción, frustración o compensación. Los estudios sobre la comunicación indicaron la importancia de este elemento en las relaciones entre las personas y su desempeño.

La organización informal pasó a ser profundamente investigada, tanto en sus características como en sus orígenes. Casi puede afirmarse que los autores humanistas prescindieron de la organización formal para centrarse únicamente en la informal. La dinámica de grupo y el profundo interés en los grupos informales fueron otros aspectos típicos de esta escuela.

Como toda corriente de oposición inflexible, presentó profundas distorsiones y limitaciones que la llevaron gradualmente a cierto descrédito. Debido a tantas críticas, fue necesario reformular la teoría de las relaciones humanas a partir de la teoría del comportamiento **(18)**.

2.5. TEORÍA ESTRUCTURALISTA.

Otra de las teorías de la administración es la estructuralista que surgió alrededor de la década de 1950, con las aportaciones de James D. Thompson, Víctor A. Thompson, Amitai Edzioni, Peter M. Blau, David Sills, Burton Clarke y Jean Viet que implicó un desdoblamiento de los análisis de los autores enfocados para la teoría de la burocracia que intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y las relaciones humanas.

Los autores estructuralistas procuran interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad más grande. De donde se origina, la sociedad de organizaciones caracterizadas por la interdependencia entre las organizaciones. Surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto del hombre: el hombre organizacional que desempeña papeles simultáneos en diversas organizaciones diferentes **(19)**.

El análisis de las organizaciones bajo el punto de vista estructuralista se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizador: tanto la organización formal como la informal deben comprenderse, bien como las recompensas y sanciones materiales y sociales deben considerarse como conducta de las personas; todos los diferentes tipos de organizaciones deben tomarse en cuenta los diferentes niveles jerárquicos deben incluirse en el análisis organizacional, así como las relaciones externas de la organización con otras organizaciones **(20)**.

La teoría estructuralista inaugura los estudios sobre el ambiente dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos con constante

interacción con su contexto externo. Hasta entonces la teoría administrativa se había confinado a los estudios de los aspectos internos de la organización dentro de una concepción de sistema cerrado.

La teoría es eminentemente crítica y algunas sátiras a la organización, como las de Parkinson, Meter, Thompson, Jay y Dilbert son mencionadas y comentadas. En una apreciación acerca del estructuralismo dentro de la administración con aspectos positivos y sus restricciones así como limitaciones se podría definir que es una teoría de transacción en dirección a la teoría de sistemas **(21)**.

2.6. TEORÍA DE LOS SISTEMAS.

La teoría de los sistemas (TS) es un arma específica de la teoría general de los sistemas (TGS). Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy **(22)** originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual, en el desarrollo de la teoría general de la administración; asimismo, revoluciona y hace trascender el aislamiento de las ciencias, al proponer principios basados en que los descubrimientos de cada ciencia pueden ser aplicados a otras ciencias. El enfoque sistémico se contrapone al microenfoque del sistema cerrado.

Dentro de este enfoque se encuentra el modelo de Katz y Kahn (importación, procesamiento y exportación con características de primero y segundo orden) **(23)**. Así mismo el modelo sociotécnico de Tavistock representa igualmente un enfoque sistémico que se basó sobre dos subsistemas: el técnico y el social **(24)**.

El concepto de sistemas es complejo: para su comprensión es necesario el conocimiento de algunas características de los sistemas (propósito, globalización, entropía y homeostasis) así como parámetros de los sistemas (entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente). El sistema abierto es el que mejor permite un análisis profundo de las organizaciones.

Se enfocan las organizaciones como sistemas abiertos, ya que su comportamiento es probabilístico; y no determinístico, las organizaciones forman parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores, existe una independencia ente las partes de las organizaciones; las organizaciones necesitan alcanzar una homeostasis o estado firme; las organizaciones poseen fronteras o límites mas o menos definidos; teniendo objetivos: se caracterizan por la morfogénesis

Su aportación teórica resalta el análisis intraorganizacional y análisis ambiental, considerando cuatro variables: tareas, estructura, personas y ambientes. Los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante el análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes. Por ende, este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas.

La visión del hombre funcional dentro de las organizaciones se deriva principalmente de la concepción de la naturaleza humana. A pesar del enorme impulso, la teoría de sistemas aun carece de mejor sistematización y presentación de los detalles, pues su aplicación práctica es aun incipiente **(25)**.

2.7. TEORÍA NEOCLÁSICA.

Toma en cuenta a la organización formal e informal y hace énfasis en los principios clásicos de la administración, su objetivo fundamental es definir la administración, como una ciencia social, enfatizando el proceso administrativo; algunos de los principales exponentes son: Ernest Dale, George Ferry, Harold Koontz, Peter Drucker. **(26)**.

La teoría neoclásica corresponde a la teoría clásica maquillada, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas. El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos **(27)**.

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
- Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
- La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas.
- La cultura, el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores y en seguida deducir de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración **(28)**. Las principales características de la teoría neoclásica son:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- Eclecticismo conceptual.

La teoría neoclásica (escuela operacional o del proceso administrativo) surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica juntándolos con otros conceptos, igualmente válidos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas. Esta teoría considera que la administración es una técnica social básica, esto implica que el administrador debe conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones **(29)**.

2.8. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración; representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en los Estados Unidos, dentro de un fundamento ampliamente democrático. Esta teoría se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, con las contribuciones de Maslow, McGregor y Herzberg bien acentuadas. El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

Uno de los temas predilectos de los conductistas son los estilos de administración; McGregor delinea los extremos: la teoría X y la teoría Y, mientras que Likert propone cuatro sistemas organizacionales, variando desde un sistema autoritario explorador hasta un sistema participativo grupal inminentemente democrático. La teoría del comportamiento enfatiza el proceso decisorio; todo individuo es un tomador de decisiones, basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándolas según sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

La organización se ve como un sistema de decisiones, en que todos se comportan racionalmente sólo en relación con un conjunto de información que consiguen obtener sobre sus ambientes. Para que los participantes tomen decisiones adecuadas con las de la organización, ésta utiliza de una serie de artificios para orientar las decisiones. La idea de un tomador de decisiones, dentro de una racionalidad limitada por la escasez de información que puede obtener y procesar, conduce al concepto del hombre administrativo, que se comporta buscando soluciones satisfactorias y no soluciones óptimas **(30)**.

2.9. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (D. O) nació en la década de 1960 en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y en función de la inadecuación de las estructuras convencionales a esas nuevas circunstancias. Tuvo su origen en la teoría del comportamiento y en los consultores de dinámica de grupo y conducta organizacional. El D. O. amplió su área de actuación y llegó a enfocar la organización como un todo y asumió el enfoque sistémico. En ese punto obtuvo el matiz de teoría administrativa.

Esta teoría presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de suposiciones de la teoría del comportamiento. El proceso del D. O. se constituye básicamente de tres etapas: diagnóstico organizacional, recolección de datos y acción de intervención.

Existe una variedad de técnicas de D. O. para la relación interpersonal, grupal, intergrupal, y organizacional, como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupal y suministro de información.

Otros modelos de D. O., han sido enunciado por: Blake y Mouton, Lawrence y Loorsch y de Reddin (teoría tridimensional de la eficacia gerencial). Aunque parezca una moda pasajera la teoría administrativa, el D. O. es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y la revitalización de las organizaciones que no se puede menospreciar **(31)**.

2.10. TEORÍA DE LA CALIDAD.

El desarrollo mundial ha sugerido nuevos estilos de administración, tendientes a lograr una mayor productividad y eficiencia en el sector productivo. Luego de la

segunda guerra mundial, específicamente en la década de los cincuenta, aparecen en las organizaciones los conceptos de calidad y filosofías de trabajo.

La calidad y la innovación, hoy en día son signos de competitividad, Sánchez **(32)** señala: quienes buscan y alcanzan la excelencia en la administración de calidad, adquieren un lugar estratégico en la fuerte competencia interempresarial.

Las filosofías de trabajo de la calidad son:

- Mejoramiento continuo.
- Aseguramiento de la calidad.
- Calidad total.
- Control de calidad total.
- Reingeniería de procesos.
- Arquitectura de procesos.
- Competitividad avanzada.

Sus principales enfoques en las organizaciones según, Sánchez, Zapata y Ortega **(33)** son:

- Cliente: Proporcionarle hasta lo que no quiera.
- Proceso: Satisfacción de determinadas especificaciones.
- Valor: Enfoque costo y precio. Toda actividad tiene un costo económico.
- Gestión: La calidad es adecuación al uso.
- Información: Satisfacción del cliente, en cuanto al contenido de la información suministrada, presentación y prestación del servicio.

2.11. TEORÍA SITUACIONAL O CONTINGENCIAL.

Siendo una de las más reciente en teorías administrativas marca un pasó más allá de la teoría de los sistemas. Distinguidos expertos como: W. R. Hill, W. Starbuck,

J. D. Thompson, P. L. Lawrence, J. W. Lorsh y T. Burns **(34)** trabajaron de manera independiente experimentando en diversas organizaciones, buscando confirmar los principios teóricos de la teoría clásica; sin embargo, encontraron que la estructura de la organización y su funcionamiento, dependen de la interfaz con el ambiente externo y concluyeron de manera colegiada, que cada organización tiene su propia forma de alcanzar los objetivos, viéndose afectada por su entorno.

La teoría establece una caracterización de los diferentes ámbitos organizacionales, estratos, variedades, tipologías y problemas, para realizar procesos de análisis ambiental. De igual manera aporta una perspectiva de la tecnología, que se debe adoptar por parte de las organizaciones. Esta teoría parte hacia nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, en redes y en equipo. También enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingenciales sobre motivación y liderazgo **(35)**.

Una variable que condiciona la estructura y la conducta organizacional es la tecnología utilizada por la organización. La tecnología utilizada para enfrentar el ambiente condiciona la estructura organizacional y su funcionamiento. La variable tecnología asumió un papel importante en la teoría administrativa dándose así que algunos autores lo mencionan como un imperativo tecnológico de una estructura organizacional.

La teoría situacional parte hacia nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, la estructura en redes y la estructura en equipos. Enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingenciales sobre motivación y liderazgo. La teoría situacional es más una forma relativa de enfrentar el mundo que propiamente una teoría administrativa **(36)**.

2.12. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO.

La teoría administrativa del conocimiento tiene sus orígenes en la década de los años cincuenta y se basa tanto en consideraciones teóricas, como en problemas reales. En la organización se califica al conocimiento como un recurso tangible y con un gran valor **(37)**.

Las entidades productivas en la administración del conocimiento, desarrollan actividades encaminadas a la adquisición, diseminación y aplicación del conocimiento por parte de los empleados, para alcanzar los objetivos de la organización **(38)**.

Estructuralmente, la integran personas capaces de aprender constantemente, se requiere de una participación comprometida de los miembros, para adquirir y compartir el aprendizaje. Se aprende cuando se comparte el conocimiento entre los individuos, construyendo la memoria de las experiencias y sabidurías del pasado. Paul Strassmann, Peter Drucker, Peter Senge, Ikuro Nonaka e Hirotsu Takeuchi y Sveiby **(39)** son de los más destacados precursores.

El destacado autor Drucker **(40)** señaló en 1959 el concepto de trabajo con conocimiento; cada trabajador con conocimiento en una organización, es un ejecutivo en sí, en virtud de su posición o conocimiento, es responsable de la contribución que afecta la capacidad de la organización al obtener resultados.

Los puntos clave que determinan a los trabajadores con conocimiento son:

- Gestores de sí mismos, pues requieren tener autonomía.
- La innovación continua debe ser parte de su trabajo.
- Necesidad de formación y aprendizaje continuos.
- Su productividad no se basa en la cantidad sino en la calidad.
- Deben considerarse como un activo, en lugar de un costo.

Peter Senge **(43)** propone cinco disciplinas de aprendizaje, sabiendo que el conocimiento depende del mismo; como un conjunto de prácticas para construir la capacidad de enseñanza en las organizaciones. El aprendizaje organizacional se hace a partir de estas cinco disciplinas capaces de hacer que personas y grupos puedan conducir las organizaciones para el cambio y la renovación continuas:

1. Dominio personal: Disciplina de aspiración; involucra la formulación de un conjunto coherente de resultados que las personas desean alcanzar como individuos (su visión personal) en una alineación realista con el estado actual de sus vidas (su realidad actual). Aprender a cultivar la tensión entre la visión personal y la realidad externa aumenta la capacidad de hacer mejores elecciones y alcanzar mejor los resultados elegidos.
2. Modelos mentales: Conducta y habilidades de cuestionamiento; enfocan el desarrollo de actitudes y percepciones que influyen el pensamiento y la interacción entre las personas. Al reflejar continuamente, hablando al respecto y reconsiderando aspectos internos del mundo, las personas ganan más capacidad de gobernar sus acciones y decisiones.
3. Visión compartida: Regla colectiva; establece un centro de atención sobre propósitos mutuos. Las personas aprenden a nutrir un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes del futuro que pretenden crear y los principios y las prácticas orientadoras las cuales esperan alcanzar.
4. Aprendizaje de equipos: Disciplina de interacción grupal; es aprendizaje se hace por medio de equipos y utiliza técnicas como el diálogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo, aprender a movilizar energías y acciones para alcanzar objetivos comunes y desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que la suma de los talentos individuales.
5. Pensamiento sistémico: Conducta de aprendizaje; por medio de ella las personas aprenden mejor comprendiendo la interdependencia y el cambio para lidiar eficazmente con las fuerzas que producen efectos en sus

acciones. Este se basa en la retroalimentación y en la complejidad, tratando de cambiar sistemas en su totalidad y no solamente los detalles.

REFERENCIAS

1. Taylor, F. (1903). *Shop management*. Nueva York: Harper & BROS.
2. George, C. Jr. (1974), *Historia do pensamento administrativo*. Sao Paulo: Cultrix.
3. Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York, Harper & BROS.
4. Taylor, F. (1970) *Principios de administración científica*. Sao Paulo: Atlas.
5. Ibidem.
6. Brand, A. (1941). *Public policy and the general welfare*, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston.
7. Weber, M. (1965). *Tres aspectos de autoridad Legitim*, Amitai Edzioni, Sao Paulo, Ed. Atlas.
8. Merton, R. (1965). *Estructura burocrática y personalidad, en organizaciones complejas*, Ed. Atlas.
9. Fayol, H. (1950). *Administración industrial y general*, Sao Paulo: Altas.
10. Ibidem.
11. Money, J. y Reiley, A. (1931) *Onward industry*, Nueva York: Harper & BROS.
12. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7. ed. México, McGraw Hill.
13. Mayo, E. (1933). *The human problems o an industrial civilization*, Boston, Harvard University Press.
14. Mayo, E. (1933) *The social problems o fan industrial civilization*. Cambridge, Mass; Harvard University Press.
15. Ibidem.
16. Bosco, J. *Administración por objetivos*.
17. Mayo, E. (1919) *Democracy and freedom, an eassy in social logia*, Australia.
18. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw Hill.
19. Whyte, W. Jr. (1966). *The organization men*, Nueva York, Doubleday & Co.
20. Etzioni, A. (1967). *Organizacoes complexas*, Sao Paulo, Atlas.
21. Chiavenato, I. (2006). Ob. Cit. Ref. 20.

22. Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw Hill.
23. Katz, D. y Kahn, R. (1972). *Psicología social de las organizaciones*.
24. Rice, A. (1963). *The enterprise and its environment*. Tavistock Publications, Londres.
25. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill, México.
26. Daft, R. y Marcia, D. (2005). *Introducción a la administración*. 4. ed. México, Thomson.
27. Koontz, H. y O'Donnell, C. (1976). *Principios administrativos: una análise das funcoes administrativas*. Sao Paulo: Livraria Pionera Editorial.
28. Ibidem.
29. Chiavenato, I. (2002). Ob. Cit. Ref. 24.
30. Ibidem.
31. Ibidem.
32. Sánchez A., Zapata P., M. M. y Ortega V., M. G. (2000). *Programa de mejoramiento continuo: del mito a la experiencia en sistemas de información competitivos*.
33. Ibidem.
34. Daft, R. y Marcia, D. (2005). Ob. Cit. Ref. 28.
35. Chiavenato, I. (2002). Ob. Cit. Ref. 31.
36. Chiavenato, I. (2004). Ob. Cit. Ref. 27.
37. Walczak, S. (2005). *Organizational knowledge management structure*. The Learning Organization Bradford.
38. Cunningham, L. (2006). *Branding of learning and development: evidence from research*. Development and learning in Organization.
39. Valhondo, D. (2003) *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, Díaz de Santos.
40. Hesselbein, F. (2006) Peter Drucker light shines on. *Leader to leader*.
41. Senge, P. (1994). *The fifth discipline, fieldbook*. Londres.

CAPITULO 3. LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS.

La auditoria administrativa es parte de la teoría de la administración surgida hace más de medio siglo; mediante la revisión que realiza, busca evaluar objetivamente los resultados, la calidad de la administración así como de los administradores de la empresa, para mejorar y corregir el modo de hacer las cosas.

Los antecedentes en México no son muy abundantes, algunos autores que han contribuido con sus obras a esta disciplina son: Nathan Grabinsky **(1)**, Alfred W. Klein **(2)**, José Antonio Fernández Arena **(3)**, Víctor M. Rubio **(4)**, Joaquín Rodríguez Valencia **(5)**, Montaña **(6)**, entre otros **(7)**.

3.1 ORGANIZACIONES.

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados. Todo organismo para que pueda existir necesita los siguientes elementos:

- Partes diversas entre sí: Ningún organismo se forma de partes idénticas.
- Unidad funcional: Estas partes diversas tienden al mismo fin.
- Coordinación: Para lograr el mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

Un concepto de organizaciones es que son unidades sociales que persiguen fines específicos, constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades y su existencia; ya formadas adquieren necesidades propias, a veces las organizaciones llegan hasta el punto de abandonar sus fines primitivos y persiguen otros más adecuados a la organización **(8)**.

3.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL.

Las organizaciones productivas para lograr alcanzar sus objetivos y metas corporativas, requieren de implementar una estructura organizacional, la cual es propuesta por diversos autores como: Benjamín Franklin **(9)**, Guillermo Gómez **(10)**, Jay R. Galbraith **(11)**, entre otros quiénes en la gran mayoría de los casos proponen una departamentalización funcional.

A la departamentalización funcional se le define como el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización como los agrupamientos pueden deberse a una amplia variedad de circunstancias, las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización.

La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización. La subdivisión primaria de las actividades de una empresa se basa en los siguientes criterios de departamentalización:

- Funcional. Agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. Las funciones básicas de una organización de negocios son: producir artículos, venderlos y financiar la producción y venta. El enfoque funcional, da por resultado el establecimiento de departamentos de producción, ventas y finanzas.

- Territorial o geográfica. Se divide el trabajo en departamentos, que representan localidades o áreas geográficas; se emplea cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por función u otros conceptos debido a su dispersión.
- Por producto. Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. Se les encuentra en organizaciones descentralizadas.
- Por equipos o procesos. Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada.
- Por fuerza de trabajo. Los bloques de trabajo que tienen una unidad natural pueden considerarse como tarea para el personal que posee, como grupo, las aptitudes necesarias para hacer el producto **(12)**.

La departamentalización es la base para agrupar los puestos dentro de los departamentos y de los departamentos en la organización. Los administradores hacen elecciones con relación a la forma de usar la cadena de mando para agrupar a las personas en forma conjunta para que lleven a cabo su trabajo. Existen cinco enfoques para el diseño estructural los cuales reflejan diferentes usos de la cadena de mando en la departamentalización:

- Vertical funcional. Las personas se agrupan en base a los departamentos por habilidades y actividades de trabajo comunes, como en un departamento de ingeniería o de contabilidad.
- Divisional. Los departamentos se agrupan a partir de divisiones independientes y con base a productos, programas o regiones geográficas comunes. La base de la departamentalización son las habilidades diversas en lugar de las habilidades similares.
- Tricial. Las cadenas de mando funcional y divisional se implementan simultáneamente y se sobreponen las unas a las otras en los mismos

departamentos. Existen dos cadenas de mando y algunos empleados reportan a dos jefes.

- Basado en equipos. Se crea una serie de equipos para que realicen tareas específicas y se coordinen con los principales departamentos en la organización. Estos equipos existen desde la oficina del presidente en forma descendiente hasta el piso de la planta.
- De redes. La organización se convierte en un eje central electrónicamente conectado a otras organizaciones que desempeñan funciones vitales. Los departamentos son independientes y dan servicio remunerado al eje central. Los departamentos se pueden localizar en cualquier parte del mundo **(13)**.

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional donde se aplica el principio funcional o de especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones; algunas de las características de este tipo de organización son: **(14)**

- Autoridad funcional o dividida. En la organización funcional existe la autoridad dividida, que es relativa y se basa en la especialización. Es una autoridad del conocimiento, cada subordinado se reporta a muchos superiores simultáneamente, aunque le reporta a cada uno de ellos solo en los temas de sus especialidades. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, pero la autoridad parcial y relativa deriva de su especialidad.
- Líneas directas de comunicación. Las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización se efectúan directamente. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que poseen conocimiento necesario para implementarlas mejor. La organización funcional se caracteriza por la

descentralización de las decisiones, o dicho en otra forma por el desplazamiento y distribución de las decisiones para los órganos adecuados para su toma de decisión e implementación.

- Énfasis en la especialización. La organización funcional se basa en la superioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Existe una separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas. Cada cargo contribuye con su especialidad para la organización; las responsabilidades son delimitadas según las especializaciones.

Las principales ventajas y desventajas de las estructuras funcionales son las siguientes: **(15)**

Ventajas:

- Permiten reducir costos y mejorar calidad por especialización, eliminación de duplicaciones, economías de escala y más extenso aprendizaje.
- Proveen redes simples y claras de comunicación, toma de decisiones, que facilitan la medición y control del desempeño.
- A medida que crece la organización hacen posible un mayor refinamiento de capacidades especializadas.
- Simplifican la selección, capacitación y desarrollo de especialistas y ejecutivos funcionales.

Desventajas:

- A medida que la organización crece, la coordinación entre departamentos funcionales se vuelve más dificultosa y los costos de coordinación comienzan a crecer notablemente.
- Promueven que el personal se identifique más con las unidades funcionales a que pertenece que con la organización toda; esto hace difícil el cambio.

- Resultan en una menor satisfacción de los clientes por la separación funcional de responsabilidades.
- No promueven el desarrollo de ejecutivos generales y resultan en una sobrecarga de información y decisiones en la cúspide de la organización.

3.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

La administración de recursos humanos (ARH) es la administración eficaz de la gente en el trabajo, examina que puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos; podría decirse es el área más emocionante en el campo de los negocios.

Los cambios tecnológicos que han ocurrido en los últimos años continúan a un ritmo acelerado; el valor de la función de la administración de recursos humanos adquiere cada vez más importancia en la dirección de las organizaciones. Cuando las empresas tienen acceso a la misma tecnología, los recursos humanos son los que hacen la diferencia real para lograr las metas organizacionales; la ventaja particular de una organización es el activo más valioso de una empresa, sus empleados **(16)**.

La responsabilidad de la ARH es resultado de las preocupaciones por la productividad, de la reducción y el rediseño de las organizaciones, así como de la necesidad de saber manejar una fuerza laboral cada vez más diversa, aprovechando bien todos los recursos de la organización para competir en un mundo en el que aumentan la complejidad y la competencia **(17)**.

En la actualidad la función de la ARH esta mas integrada y tiene mayor participación estratégica; la importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar, remunerar, pagar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los gerentes de todas las áreas funcionales de las organizaciones. En la mayor parte de las organizaciones, la eficacia se mide por el equilibrio de las características

complementarias de alcanzar las metas, aprovechar bien las destrezas y capacidades de los empleados así como garantizar la llegada y retención de trabajadores capacitados y motivados **(18)**.

En todo el mundo los gerentes aceptan que los recursos humanos merecen atención porque son un factor significativo en las decisiones estratégicas de la dirección, las decisiones que dirigen las operaciones futuras de la organización; se requieren de tres elementos para que las empresas sean eficaces: **(19)**

- Misión y estrategia
- Estructura organizacional
- ARH

Es importante recordar que las personas hacen el trabajo y generan las ideas con las que sobrevive la organización. Incluso las organizaciones que más se basan en el capital y están mejor estructuradas necesitan gente que las dirija. Las personas limitan o acrecientan las fuerzas y debilidades de la organización; los cambios actuales en el entorno económico se relacionan muchas veces con cambios en los recursos humanos, como las modificaciones en la composición, educación y actitudes de los trabajadores.

Los cambios que se sufren las organizaciones de todo el orbe tiene que ver con una creciente competencia mundial; expansión acelerada de las tecnologías; mayores exigencias a las capacidades de los individuos, equipos y organización; ciclos de tiempos más rápidos; mayor vigilancia del cumplimiento de las leyes, y más expectativas de los consumidores.

Estos cambios, aunados al hecho de que el desempeño de los activos humanos de una empresa debe administrarse, dirigirse y capacitarse crearon la necesidad de una planeación más estratégica y practicas de liderazgo modernas. La mano

de obra mecanizada o rutinaria cede el paso a una fuerza laboral informada y experta **(20)**.

Las aportaciones de la ARH a la eficacia de una organización son, entre otras, las siguientes:

- Contribuir a alcanzar las metas de la organización.
- Aprovechar bien las habilidades y competencia de la fuerza laboral.
- Dar a la organización empleados capacitados y motivados.
- Aumentar al máximo la satisfacción laboral y el auto actualización de los empleados. Crear y mantener una vida laboral de calidad que haga deseable trabajar en la organización.
- Comunicar a todos los empleados las políticas de ARH.
- Ayudar a sostener unas políticas éticas y una conducta de responsabilidad social.
- Dirigir el cambio para ventaja mutua de individuos, grupos, empresa y público.

3.4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.4.1. DEFINICIÓN.

La auditoria administrativa puede definirse como un examen completo 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.

(21)William P. Leonard.

La auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la

empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

(22) José Antonio Fernández Arena.

En la auditoría administrativa se revisa la organización de una empresa, con el propósito de definir el grado de eficiencia de la misma, de la estructura del personal con que cuenta y los procesos administrativos en que actúa dicho personal.

(23) Mendivil Escalante.

3.4.2. OBJETIVO.

La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en que áreas tienen mayores requerimientos de un estudio más profundo; que acciones deben tomarse para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Es necesario fijar el marco para definir objetivos cuya cobertura encamine las tareas a logros específicos; entre los más sobresalientes para lograrlo pueden mencionarse:

- De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- Productividad: Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo a la dinámica administrativa instituida por la organización.

- Organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye a la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- Servicio: Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- Calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización de todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios competitivos.
- De cambio: Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y respectiva o la organización.
- Aprendizaje: Permiten que la auditoría evolucione en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

3.4.3. PERFIL DEL AUDITOR.

Las características de un auditor constituyen uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia.

❖ Conocimientos.

Es conveniente que la persona elegida para un proyecto de auditoría administrativa tenga una preparación acorde con los requerimientos que esta exige, pues eso le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearan durante su desarrollo. Es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

- Académica: Estudios a nivel técnico, licenciatura o posgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, entre otros.
- Complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional, a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.
- Empírica: Conocimiento resultante de la implementación de auditorias en diferentes instituciones, con o sin contar con un grado académico.

❖ Competencias, habilidades y destrezas.

En forma complementaria a su formación profesional, teórica, practica o ambas, se le demanda que al auditor posea otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter; es conveniente de quien sea responsable de cumplir con la tarea de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de observación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Comportamiento ético.
- Conciencia de los valores propios de su entorno.

- Creatividad.
- Discreción.
- Estabilidad emocional.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Imaginación.
- Iniciativa.
- Mente analítica.
- Objetividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Saber escuchar.
- Sentido institucional.

❖ Experiencia.

Una de las características fundamentales que se deben considerar en el auditor, es su experiencia profesional, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que empleará y la profundidad con que emitirá sus observaciones. Por la naturaleza de la función a desempeñar, existen varios campos que tiene que dominar, entre ellos:

- Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.
- Percepción de las adjetivas de la organización.
- Conocimientos por esfuerzos anteriores.
- Comprensión de casos prácticos.
- Conocimiento derivado de estudios organizacionales de otra naturaleza.
- Intuición personal basada en elementos diversos.

❖ Responsabilidad profesional.

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar

en una auditoría, y como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Es necesario que el auditor se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque debe preservar su autonomía e imparcialidad al realizar una auditoría. Esto garantizará el valor y consistencia necesarios para su participación; es conveniente señalar que los impedimentos a los que normalmente se pueden enfrentar son: personales y externos.

❖ Estructura de pensamiento.

La conjunción de conocimientos, habilidades y experiencias, aunados a la formación personal, que comprende cultura, valores, creencias, integridad, interés en crecer, búsqueda del conocimiento, permeabilidad y actitud, se constituyen en la base para estructurar una línea de pensamiento capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se convierta en un proyecto innovador sólido.

❖ Ética.

Se comprende como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto a los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de normas de actuación de cualquier organización sea cual sea su actividad y entorno.

Desde un punto de vista organizacional, la ética puede ser definida como los principios morales y las normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios. Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso

durante el periodo de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida productiva **(24)**.

3.5. AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de personal aporta los recursos humanos que son necesarios e idóneos para lograr los objetivos de la empresa, mediante la contratación, integración de la empresa, capacitación, motivación y evaluación del desempeño, identificando las etapas de su proceso para planear la ejecución de la auditoría administrativa.

Se aplica al área de los recursos humanos una auditoría operacional, que se ocupa de la calidad de las operaciones y procedimientos, donde se revisa los registros de dichas operaciones, inclusive contables y analiza la eficiencia y eficacia, sus costos, actividades y problemas operativos.

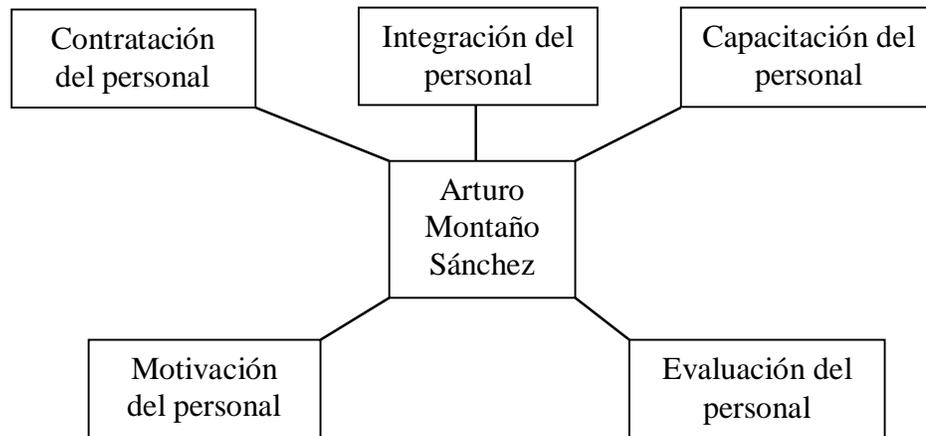
La administración de recursos humanos comprende las actividades de contratación de los trabajadores, de la integración del personal a la empresa, capacitación de dicho personal, de la motivación de los trabajadores así como la evaluación del desempeño de éstos. Para proyectar una auditoría de recursos humanos es necesario que el auditor administrativo cuente con una base de conocimientos del tema **(25)**.

El punto de partida de una auditoría administrativa es el conocimiento teórico que el auditor tiene sobre el tema de la auditoría en cuestión, el segundo apoyo se encuentra en las necesidades del cliente, que permiten definir el campo de acción de dicha auditoría.

3.5.1. MODELOS UTILIZADOS.

A continuación se marcan modelos de auditoría administrativa de diversos autores:

❖ Francisco Arturo Montaña Sánchez señala



CONTRATACION DE PERSONAL.

La administración de recursos humanos es un proceso dinámico y creativo; donde hay que planear, reclutar prospectos, seleccionar y contratar personal; adiestrar operarios y empleados, capacitar mandos medios y desarrollo de ejecutivos; motivación del personal; evaluación del desempeño del personal, planes de promociones, transferencias, ascensos y separaciones.

La contratación de personal descansa en el reclutamiento (fuentes de reclutamiento y medios de reclutamiento) y la selección. En el reclutamiento se encarga de encontrar candidatos para trabajar en la empresa mediante:

- Fuentes de abastecimiento como sindicatos, escuelas, agencias de colocaciones, personal recomendado y ferias de empleo.
- Medios de reclutamiento como anuncios en periódicos, radio o televisión, o bien solicitudes a sindicatos, escuelas o convocatorias para asistir a ferias de empleo.

En la selección los medios más usados la solicitud de empleo, entrevista, pruebas o exámenes, investigación socioeconómica, examen médico, la documentación que compruebe escolaridad o experiencia, las recomendaciones y los documentos generales.

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.

La integración del nuevo personal al medio ambiente de la empresa se realiza para lograr un buen inicio, mediante la inducción, cuyo proceso adapta al nuevo empleado dándole los conocimientos necesarios para realizar el trabajo. El proceso de inducción se basa en: el contrato de trabajo, plan de inducción, actividades del primer día de trabajo en la empresa y en el puesto, así como el reglamento interno de trabajo.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

La capacitación tiene como objetivo dotar de preparación a los empleados, mandos intermedios y nivel ejecutivo, donde se exige esfuerzo de parte de la empresa y de los trabajadores. Los tipos de capacitación más usuales son: capacitación para el trabajo; capacitación previa para ingresar a la empresa; de inducción; sobre el terreno de trabajo; con fines de promoción y capacitación planeada o impartida de manera sistemática; en el trabajo y fuera del lugar de trabajo.

Existen diversos métodos de capacitación que coadyuvan en diferentes modalidades y circunstancias a la capacitación y que aportan beneficios tanto a la empresa como al empleado y satisfacen las obligaciones legales de la empresa en materia de capacitación.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

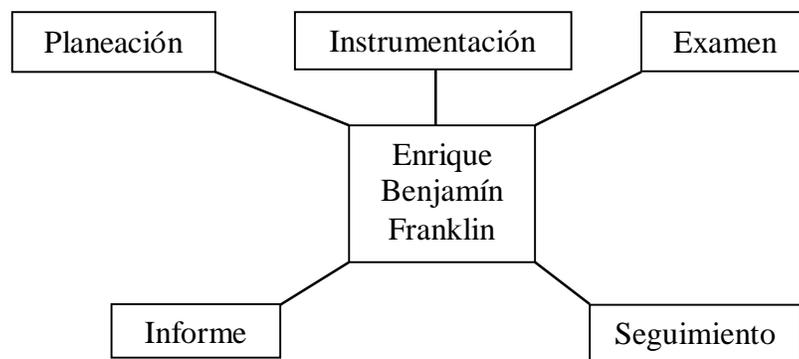
La motivación del personal es un detonador en el buen funcionamiento de las actividades de la empresa, ya que son realizadas por los trabajadores en todos los niveles. Diversas disciplinas del conocimiento han desarrollado teorías de la motivación que ayudan a los ejecutivos a la realización de los objetivos.

Entre las principales teorías de modelos actuales se encuentran: teoría de la satisfacción que se enfoca a necesidades internas del empleado; teorías del proceso que estudian cómo es detonada, conducida, mantenida y contenida la conducta, y teoría del reforzamiento, que se basan en las conductas anteriores de la persona.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño del personal permite comparar si los resultados están de acuerdo con los objetivos de la empresa, para premiar o adoptar medidas correctivas para los empleados. La evaluación comprende designar a los evaluadores **(26)**.

❖ Enrique Benjamín Franklin dice:



Para llevar a cabo una auditoría administrativa es necesario contar con un marco metodológico que oriente las acciones en sus diferentes etapas. Cada una de ellas dispone de una serie de componentes indispensables para cumplir con el fin convenido.

PLANEACIÓN.

Se fija el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que incluyen el proceso administrativo y los elementos específicos que complementan su funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar y la preparación del proyecto de auditoría que considera la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de capacitación asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

INSTRUMENTACIÓN.

Determina cómo recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas, se toman en cuenta los aspectos de medición como indicadores y escalas, los papeles de trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades.

EXAMEN.

Se establece el propósito, el procedimiento y las técnicas de análisis administrativas, tanto organizacionales como cuantitativas seleccionadas para revisar la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que sirven para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico de la organización.

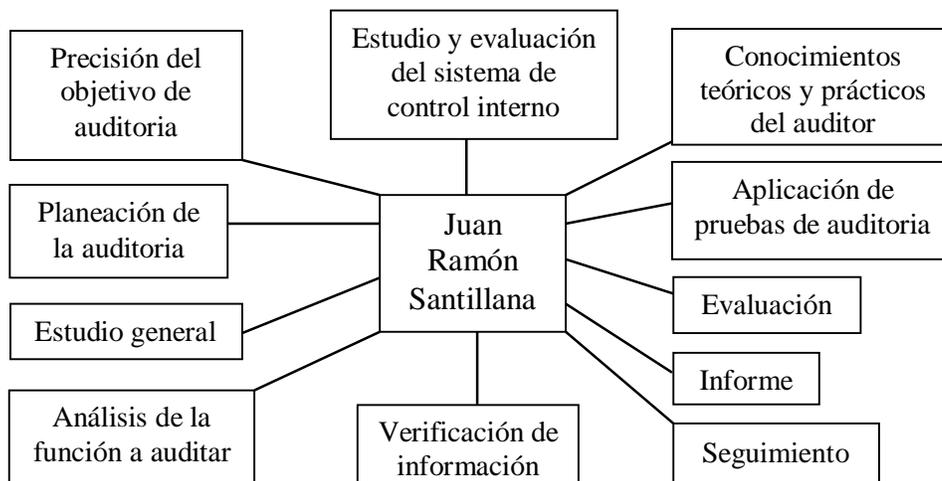
INFORME.

Registran los resultados de la auditoría los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su preparación los tipos de informe que se pueden utilizar, como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, además de la propuesta de implantación

SEGUIMIENTO.

Integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para la auditoría de seguimiento **(27)**.

❖ Juan Ramón Santillana González expresa:



Existen muchas corrientes y opiniones en cuanto a ¿cuál es la metodología a seguir en un trabajo de auditoría interna? El autor Santillana contempla las siguientes etapas en la propia secuencia:

- Primera. Precisión del objetivo de la auditoría. Requerir al solicitante o a quien ordena un trabajo de auditoría interna objetivos claros y precisos de lo que se busca o espera de la intervención. Los objetivos ambiguos o difusos provocaran incertidumbre en el auditor, no precisar alcance, dificultad en la planeación del trabajo, no saber a donde o a que meta llegar. Solicitante o auditor deben saber exactamente que quieren o esperan de la auditoría. El peor error que puede cometer un auditor es presentar un informe sobre algo que no era lo que esperaba el solicitante de la auditoría.
- Segunda. Planeación de la auditoria **(28)**. La planeación se debe documentar, e incluye lo siguiente:
 - Establecimiento de los objetivos de la auditoría y el alcance del trabajo.
 - Obtención de información sobre antecedentes de las actividades a ser utilizadas.
 - Determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría.
 - Comunicación a las partes que requieren saber de la auditoría a realizar.
 - Realización, en lo posible, de un estudio general a efecto de familiarizarse con las actividades, riesgos y controles; identificando áreas que requieren mayor atención de auditoría e invitando a los auditados a que presenten comentarios y sugerencias.
 - Programa general, por escrito, de auditoría.
 - Determinación de cómo, cuándo y a quién se deberán comunicar los resultados de auditoría.
 - Obtener aprobación del plan del trabajo de la auditoría.
- Tercera. Estudio general. Para proporcionar al auditor interno elementos técnicos y prácticos en cuanto a como y con que puede desarrollar el estudio general de la entidad u organización sujeta a su intervención, los

modelos de cuestionarios le permitirán, además de un estudio general, identificarse con su entidad u organización, independientemente de la unidad administrativa o función que vaya a ser revisadas. Identificación indispensable para detectar el origen, planes, condiciones, y objetivos de la entidad.

- Cuarta. Análisis de la función a auditar. Llevar un análisis específico de la unidad administrativa, actividad o función a auditar. Este análisis incluirá, enunciativamente:
 - Evaluación de su estructura organizacional.
 - Evaluación de puestos y/o actividades principales contempladas a tal estructura.
 - Costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a auditoría.
 - Cuadro de distribución costo-cargas de trabajo.
 - Análisis de procedimientos de operación.
 - Análisis de formas de papelería de uso.
 - Análisis de archivos.
 - Análisis del sistema de información.

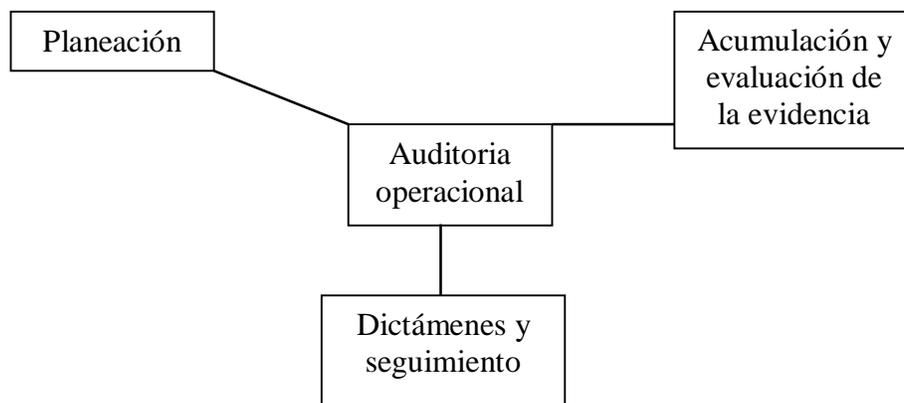
- Quinta. Estudio y evaluación del sistema de control interno. Es indiscutible que uno de los aspectos mas importantes en la planeación y desarrollo de cualquier tipo de auditoría lo constituye el estudio y evaluación del sistema de control interno, este se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que: el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza o depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

- Sexta. Verificación de información. Consiste en verificar la cantidad, calidad, veracidad y procedencia de la información recopilada base para ser verificada y/o auditada. La verificación se puede llevar a cabo en dos

vertientes: verificación sobre la marcha y verificación vía pruebas de auditoría.

- Séptima. Conocimientos teóricos y prácticos del auditor. El auditor administrativo debe conocer la teoría y práctica de las fases o elementos del proceso administrativo; el auditor operacional los objetivos de cada ciclo de operaciones; y el auditor financiero el sistema de contabilidad y registro de su conjunto y la información que de él emana.
- Octava. Aplicación de pruebas de auditoría. Al llegar el auditor interno a esta etapa ya cuenta con un volumen considerable de información sobre la que aplicara sus pruebas de auditoría, con base en un programa específico de revisión.
- Novena. Evaluación. Esta etapa es de comparación: lo que se esta haciendo, con lo que se debe hacer, así como, la calidad de acción y resultados alcanzados.
- Décima. Informe. Formulación, discusión previa y presentación del informe de auditoría interna.
- Undécima. Seguimiento. Dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones presentados por el auditor interno, para cerciorarse de que su trabajo tuvo un resultado o beneficio positivo **(29)**.

AUDITORIA OPERACIONAL.



La auditoría operacional se encarga de la eficiencia y efectividad, algunos más prefieren usar los términos auditoría administrativa o auditoría del desempeño para referirse a la revisión de las organizaciones a fin de constatar su eficiencia y efectividad. Probar la efectividad de los controles internos por parte de un auditor interno es parte de la auditoría operacional si el propósito es ayudar a una organización a operar con mayor efectividad y eficiencia.

El propósito de esta auditoría es que enfatiza la efectividad y la eficiencia. La efectividad se refiere a la consecución de objetivos, en tanto que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados para alcanzarlos.

Existen tres fases para la auditoría operacional: la planeación, la acumulación y evaluación de evidencia, dictámenes y seguimiento.

Planeación.

Es donde se debe determinar el alcance del compromiso y comunicarlo a la organización; es necesario proveer el personal necesario para cumplir con el compromiso, obtener la información histórica de la organización, entender el control interno y decidir cual evidencia es conveniente acumular. Los objetivos se basaran en los criterios desarrollados para la auditoría.

Es importante dedicar más tiempo para llegar a un consenso con las partes interesadas con el fin de establecer los términos de la auditoría y los criterios de evaluación; sin importar la fuente de los criterios para la auditoría, es primordial que el auditado y el auditor tengan claro y lleguen a un acuerdo global sobre los objetivos.

Acumulación y evaluación de la evidencia.

Al decidir los procedimientos de auditoria que se van a utilizar existen siete categorías amplias de evidencia entre las cuales el auditor puede escoger son:

- Examen físico.
- Confirmación.
- Documentación.
- Procedimientos analíticos.
- Interrogatorio al cliente.
- Redesempeño.
- Observación.

Los controles internos y los procedimientos de operación son parte crítica de la auditoria, es común usar la documentación, los cuestionamientos la cliente y la observación. La confirmación y redesempeño se usan con menor frecuencia en la auditoria ya que la exactitud no es el propósito de la evaluación.

Se debe acumular suficiente evidencia competente para contar con una base razonable para formular una conclusión sobre los objetivos que se deberán probar; después de que la evidencia se ha acumulado, el auditor debe decidir si es razonable concluir que se haga una inspección anual.

Dictámenes y seguimiento.

El dictamen solo se envía a la administración con copia a la unidad que fue auditada; la falta de usuarios terceros reduce la necesidad de una redacción estandarizada en los dictámenes donde se requiere que sea hecho a la medida para atender el alcance la auditoria, los hallazgos y las recomendaciones **(30)**.

AUDITORIA DE CALIDAD.

La auditoria operacional se encarga de la calidad de las operaciones y procedimientos, para lo cual revisa los registros de dichas operaciones, inclusive contables y analiza la eficiencia y eficacia, así como los costos, de las actividades y de problemas operativos. Revisa la manera en que se realizan las actividades de una función o una unidad para evaluar si las operaciones y procedimientos se han realizado de acuerdo con las normas establecidas en la empresa, compara los resultados contra las normas como:

- Apego a políticas, normas, reglas, entre otras.
- A normas de seguridad.
- A normas de capacitación.
- A procedimientos de producción.

Calidad es la satisfacción de las expectativas, según el juicio de valor de cada cliente; el control de calidad es la participación de todos los trabajadores en una empresa, que contribuyen para una mejora continua de calidad de todas las actividades; los círculos de control de calidad son equipos de trabajadores que analizan y buscan soluciones a problemas de calidad, par alo cual reciben entrenamiento en estadística, trabajo en equipo y herramientas básicas de calidad.

Deming creó una metodología de cambio planeado basado en: planear, hacer, verificar y actuar: su filosofía se basa en catorce factores.

- Preservar en la mejora de productos.
- Adoptar la nueva filosofía de la administración.
- Lograr calidad con prevenir y planificar procesos, más que con inspección.
- Mejorar continuamente la producción y reducción costos.
- Crear en el trabajador el orgullo por el trabajo mediante el logro de calidad.

- Lograr eficacia y que cada uno trabaje sin miedo y aprenda de sus errores y preguntas.
- Trabajar en equipo, eliminando barreras de coordinación, comunicación y resultados.
- Programas adecuados de capacitación.
- No responsabilizar sólo al trabajador, con lemas de “cero defectos”, sin apoyarlos con un método.
- Depender más de liderazgo que el uso de metas o estándares de trabajo.
- Liderazgo de apoyo a personas, máquinas y sistemas más que mera supervisión.
- Programa de mejora de educación y auto desarrollo continuo de personas.
- No hacer negocios por precio, sino por calidad y minimizar los costos.
- La calidad es tarea de todos en la empresa.

Juran define tres principios del proceso para lograr calidad: planificación, control y mejora de calidad. Ishikawa establece tres áreas: objetivos, fundamentos y filosofía de la calidad. Crosby define en seis etapas sus principios y catorce pasos de la administración de la calidad; las etapas son: comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad.

Harrington desarrolla la administración total de mejoramiento continuo en quince estrategias agrupadas en cinco niveles: dirección; conceptos básicos; procesos de despacho; impacto organizacional, y retribución y reconocimiento. Shigeo contribuyó con varios sistemas como: sistema justo a tiempo, jalar la producción en vez de empujarla y cero defectos **(31)**. Evans y Linsay citan las ocho dimensiones de la calidad: rendimiento, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida **(32)**.

La administración de la calidad total es el conjunto sistemático de una filosofía administrativa de mejora continua de calidad total, que descansa en reglas, técnicas, principios, herramientas, procedimientos, sistemas y métodos para lograr

resultados de máxima eficiencia, competitividad y flexibilidad de todas las personas, los bienes y la tecnología en todos los niveles, en los modos de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar una organización para lograr la satisfacción del cliente.

El consumidor actual ya no decide sólo por el precio, sino que considera otros factores; se definen cinco campos de satisfacción al cliente: precio de venta, calidad del producto, servicio, producto confiable y satisfacción de las necesidades. Para satisfacer lo anterior es importante la investigación de los clientes para conocer las preferencias, expectativas, cambios, evolución, y tendencias de consumidores, para poder definir y evaluar a los mismos.

La calidad se ha extendido a los servicios; el servicio es tan útil como la calidad del producto para retener a los clientes. El costo de la calidad del servicio es más económico para retener clientes que convertir prospectos en nuevos clientes. El servicio posventa se apoya en: relaciones, entrega oportuna, instrucciones de uso, instalación, mantenimiento y hacer notar al cliente la calidad del producto.

Servicio es la coordinación del personal, de la organización y de la tecnología para realizar dentro de cierto tiempo las actividades y funciones que tienen como objetivo servir con calidad, para utilidad, beneficio o satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas del cliente.

Las estrategias para el servicio dependerán de cada empresa, de su giro y de su naturaleza, así como de su producto. El éxito de su evaluación radica en: la calidad del producto; la atención antes, durante y después de la venta; aprovechamiento de quejas; responsabilidad sobre la falla; información y tecnología, entre otros. La evaluación del servicio usa indicadores, pero deben utilizarse sobre aspectos que sean significativos como: quejas, devoluciones, tiempo de respuesta, entre otras. Como auditoria operacional, puede planearse en

el proceso de la teoría administrativa: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

3.6. INDICADORES.

El uso de indicadores en auditoría administrativa cumple con el objeto de establecer parámetros para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

Debido a que los indicadores expresan una relación cuantitativa entre dos cantidades de un mismo proceso o procesos diferentes, permiten obtener un valor porcentual, del cual pueden derivarse rangos de evaluación aplicables a una organización. Por sus características, tales como el ser relevantes, factibles de medir e interpretar y verificables, son útiles para apoyar los procesos de toma de decisiones.

En su formulación se tiene que precisar su objetivo, designar a quien los va a utilizar, el método de implementación y la asignación de la responsabilidad de su validación y verificación.

Por su nivel de aplicación pueden ser estratégicos, de gestión y de servicio, y por su dimensión posibilitan la medición del efecto, cobertura, eficiencia y calidad.

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- De ejecución. Aportan mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral.
- De proceso administrativo. Generan información cuantitativa y cualitativa de las etapas de planeación, organización, dirección y control, incluyendo las funciones inherentes a cada etapa, así como de los elementos que complementan al proceso **(33)**.

Con base a la construcción del marco teórico presentado en la presente investigación, la vertiente principal de conocimientos emitidos por Franklin, nos servirá de modelo principal para la solución del caso práctico que se estudia en el siguiente capítulo.

REFERENCIAS

1. Montaña, F. (2004). *Auditoria administrativa*. México, Gasca.
2. Ibídem.
3. Ibídem.
4. Ibídem.
5. Ibídem.
6. Ibídem.
7. Ibídem.
8. Franklin, B. y Gómez, G. (2002). *Organización y métodos*. México. McGraw-Hill-Interamericana.
9. Franklin, B. (2004). *Organización de empresas*. México, McGraw-Hill Interamericana.
10. Ibídem.
11. Ibídem.
12. Franklin, B. y Gómez, G. (2002). Ob. Cit. Ref. 8.
13. Galbraith, J. (1973). *The following discussion of structural alternatives draws heavily*. Reading, Mass.
14. Money, J. (1947). *The principles of organization*. Nueva York, Harper & Bros.
15. Robles, G y Alcérreca, C. (2000). *Administración, un enfoque interdisciplinario*. México, Pearson.
16. Wayne, R. y Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.
17. Stewart, T. (1997). *Get with the new game*. Fortune.
18. Huselid, M. (1995). *The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. Academy of management journal.
19. Armstrong, M. (2001). *Strategic human resource management*. Nueva York, Kogan.

20. Kluge, J. y Stein, W. (2001). *Knowledge unplugged: the McKinsey and company global survey of Knowledge management*. Nueva York, Palgrave-McMillan.
21. William, L. (1971). *Auditoria administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. Diana.
22. Fernández, J. (1992). *La auditoria administrativa*. México, Diana.
23. Escalante, M. (2002). *Elementos de auditoria*. Internacional Thomson.
24. Franklin, B. (2001). *Auditoria Administrativa*. México, Mc Graw Hill.
25. Montaña, F. (2004). Ob. Cit. Ref. 1.
26. Ibídem.
27. Franklin, B. (2001). Ob. Cit. Ref. 24.
28. Institute of internal Auditors, (1998). Standards for the professionals practice of internsl auditing, 410 planning the audit. EUA.
29. Santillana, J. (2002). *Auditoría interna, integral*. Thomson.
30. Arens, A., Elder, R. y Beasley, M. (2007). *Auditoría, un enfoque integral*. México Pearson, undécima edición.
31. Harrington, J. (1996). *Administración total del mejoramiento continuo*. McGraw-Hill-Interamericana, Colombia.
32. Evans, J. y Lindsay, W. (1999). *La administración y el control de la calidad*. International, Thompson Editores, México.
33. Franklin, B. (2001). Ob. Cit. Ref. 27.

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO: AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CALL CENTER, S. A. DE C. V.

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

En 1996 abre sus puertas al mercado del telemarketing con la razón social Call Center de México, S.A. de C.V, durante 7 años se mantuvo la misma imagen dando el servicio de atención telefónica; esta empresa por sus estándares de calidad, se ha mantenido en la cima de la excelencia del servicio a clientes, logrando esto tener clientes AAA.

A finales del año 2003 las tres direcciones, se ven con la necesidad de ampliar la visión de la empresa y así lograr más servicios a nuestros clientes para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios. En la constante búsqueda de mejorar los servicios y ser un socio de negocios, se crea una nueva a la organización “la dirección de mercadotecnia”, la cual tiene como objetivo ofrecer herramientas innovadoras en la atención telefónica.

Ahora somos una prestigiada empresa de mercadotecnia con un área de telemarketing con más de 150 estaciones. Con esto Call Center de México seguirá manteniéndose un paso delante de sus competidores.

VISIÓN

Ser una empresa reconocida por su liderazgo y competitividad empresarial, con tecnología de vanguardia y un recurso humano de excelencia, con orgullo de pertenencia, motivado y calificado, que proporcione servicios y productos con la mayor calidad en su especialidad.

MISIÓN CORPORATIVA

Ser un socio de negocios de nuestros clientes, aportándoles la experiencia y conocimientos en el uso y aplicación de todas las herramientas de mercadotecnia en el área de telemarketing. Nuestra única meta es brindar resultados que permitan a nuestros clientes incrementar sus ventas, utilidades y lealtad a sus clientes.

VALORES.

- Ambiciosos: Nos gusta superar las expectativas de nuestros clientes. "Suficientemente bueno, no es suficiente".
- Empatía: Siempre aplicaremos nuestro buen juicio en todas las situaciones que se nos presenten. "Nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes".
- Proactivos: Proporcionamos soluciones y no problemas.. Nunca seremos parte de el.
- Perfeccionistas: No aceptamos errores que afecten la imagen de nuestros clientes. La veracidad de la información. El logro de objetivo.
- Honestidad y ética profesional: Sabemos que el éxito de nuestro negocio depende del carácter e integridad de todos los que trabajamos en CCM. "Si no sabemos, investigamos pero nunca diremos mentiras".
- Profesionales: Cumplimos lo que prometemos.

POLITICAS

Política de Alimentos.

1. No esta permitido tener alimentos o comer en las estaciones de trabajo durante el horario de operación.
2. Solo se pueden tener bebidas en botellas con tapa en las estaciones de trabajo durante el horario de operación.

3. No se permite masticar chicle durante el horario de operación.

Sanción Primera Falta: Amonestación

Segunda Falta: Suspensión 1 día

Permisos

Para poder solicitar un permiso y ser acreedor al mismo; deberás cumplir con las siguientes políticas: ninguna amonestación o suspensión en el trimestre anterior o actual; ninguna falta en el trimestre anterior; promedio de calidad (monitoreos y exámenes quincenales, *faqs*) mayor o igual a 4.8; ninguna incapacidad; antigüedad mínima de 6 meses; no se otorgarán permisos los días lunes, de martes a viernes existen posibilidades de permisos, siempre y cuando no afecten las campañas en operación; las cuales requieren de más de 20 operadores. Bajo la condicionante de que no se concederán más de 3 permisos por día/turno.

Si existiese una campaña con una operación menor o igual a 20 operadores tendrán 1 permiso por día/turno. Los sábados y domingos no se darán permisos, solo por medio de permutas (en este caso si alguna de las dos personas que hicieron permuta falta dicho día, a ambas se les contará como falta) el permiso será sin goce de sueldo y se pagará el bono proporcional (ya no se pagarán las horas).

Manejo de Llamadas

No esta permitido:

1. No responder llamadas.
2. Hacer o recibir llamadas personales durante el horario de operación.
3. Uso indebido del Internet durante horario de trabajo. Ya sea uso personal o fuera de lo aprobado por la dirección.
4. Suplantar supervisores en llamadas salientes o entrantes.

Sanción Suspensión inmediata de 1 a 3 días dependiendo de la falta.

Tipos de Retardos

Retardo Leve: 5 min. antes de la hora de entrada. (Ejemplo: Operadores con horario de 05:45, si checas de 05:56 a 06:00 hrs. Es retardo leve).

Retardo Grave: Mas de 5 minutos después de la hora de entrada. (Ejemplo: Operadores con horario de 05:45, si checas de 06:01 a 06:09 es retardo grave).

Regreso a su domicilio: 10 min. Después de su hora de entrada (Ejemplo: Operadores con horario de 05:45, si checas 06:10 no podrán permanecer en las instalaciones de la empresa y contara como falta).

Equivalencia de Retardos: 2 retardos leves = 1 retardo grave 3 retardos graves = 1 falta que se descontara de la nomina, y así sucesivamente

Credencial de Identificación

Todo empleado de CCM Center deberá contar con su credencial de identificación, de lo contrario no podrá ingresar a las instalaciones, así como el que quede registrada su entrada, salida a descanso, entrada de descanso y salida de su horario de trabajo, por tal motivo se tendrá que pasar dicha credencial por el sistema que lee el código de barras y registra tales movimientos. Ninguna persona diferente al titular podrá registrar la asistencia de otra persona. NO HAY EXCEPCIONES DE NINGUNA CLASE.

Cualquier persona que sea sorprendida registrando movimientos en el sistema de registro de asistencias con una credencial que no es la suya, quedara suspendida de la siguiente manera:

Primera Vez: 2 días sin goce de sueldo.

Segunda Vez: Suspensión definitiva.

Cualquier omisión de registro de movimientos en el sistema se tomara como falta en caso de entrada y salida de horario de trabajo, así mismo, las omisiones del registro de entrada y salida a descanso será tomada como retardo grave. En caso

de extravió de la credencial de identificación se deberá pedir reposición al área de recursos humanos, descontándose vía nomina la cantidad de \$50.00 (Cincuenta pesos 00/100 M.N.) por concepto de cada reposición.

Faltas

1. Tres faltas injustificadas en la quincena será despido justificado.
2. Por falta justificada se entiende: Permisos Trimestrales otorgados o incapacidades expedidas por el seguro social. En ninguna circunstancia se aceptaran recetas médicas para suplir incapacidades.

Premio de Puntualidad.

El premio de puntualidad equivale al 6% sobre el salario. Nota: Con cualquier retardo, falta, permiso, incapacidad o vacaciones en la quincena se pierde el premio de puntualidad.

Horario de descanso.

El horario de descanso varía en 30 min. y 1 hr. según el horario de trabajo de cada empleado.

Vacaciones.

Las vacaciones serán tomadas de acuerdo a la tabla que marca la Ley Federal del trabajo y se tendrá que avisar por lo menos con 7 días de anticipación a su jefe inmediato, entregando a personal el formato correspondiente. El bono se pagara únicamente sobre los días trabajados. (Vacaciones no afecta Bono)

Forma de Pago y Pago de Bonos por Resultados.

Se llevara a cabo de manera quincenal. Se hará por medio de deposito en cuenta HSBC, que es tramitada por la empresa se entrega a cada empleado una tarjeta de nomina para poder hacer retiros por medio de cajero automático. Las fechas de pago son los días 14 y 29 (en caso de los meses que contemplen 30 días) o 30 (en caso de los meses que tengan 31 días). Los bonos por resultados se pueden ver afectados de la siguiente manera en todas las campanas: con 1 falta en el quincena o mes de operación, se descontara el 50% del bono; aplica de igual manera para operadores y o supervisores; con 2 faltas o mas, en el periodo correspondiente para efectos de pago de bonos, se pierde el 100% del mismo.

De acuerdo a la evaluación que realiza el área de control de calidad a los operadores por medio de llamadas grabadas, tiempo en no listo, productividad y nivel de servicio.

Causas de rescisión de contrato.

Aliento alcohólico, introducir bebidas alcohólicas, estupefacientes, agredir verbalmente al cliente, faltarle al respeto y/o gritarle. Por estar involucrado en riñas que lleguen a los golpes dentro de las instalaciones de trabajo o en el área perimetral. Evaluación semestral de resultados en tu estancia laboral con una calificación menor a 4.25.

Daños al Mobiliario.

Diariamente el operador y supervisor deberán revisar sus estaciones de trabajo reportando cualquier desperfecto inmediatamente a su supervisor y con una tolerancia de 10min. Después de haber entrado a su turno. De no dar aviso el operador que tome alguna estación con daños no reportados, será él, el único responsable.

El supervisor deberá de reportar los desperfectos el mismo día en que los detecte por escrito al jefe de operaciones, mantenimiento y aseguramiento de calidad. En caso de encontrar desperfectos que no sean reportados conforme a este procedimiento, el supervisor será responsable y deberá cubrir el costo del daño ocasionado y no reportado.

El jefe de operaciones avisara inmediatamente al área de personal de la suspensión del trabajador(es) y del descuento que se les aplicara en la siguiente nomina y de los días que será suspendida la(s) persona(s) que sean responsables de algún daño al mobiliario (2 días sin goce de sueldo).

Daño Descuento por Nomina. Mouse pad rayado \$ 20.00 Mouse sin track ball \$100.00 Esponjas Rotas \$ 20.00 Estación Rayada (monitor, teclado, CPU, teléfono, mampara) \$200.00 Mampara Rota \$250.00 Silla Rota \$500.00

Procedimiento uso Computadoras.

Las computadoras no son de ningún operador en específico, las estaciones se podrán estar cambiando según el supervisor de cada campana. Ninguna persona podrá instalar ningún tipo de Hardware o software en las computadoras. Todas las computadoras deberán estar estandarizadas, por lo tanto nadie puede hacerle cambios propios de ninguna manera. Cualquier persona que sea sorprendida instalando o cambiado algo en las computadoras será suspendido de la siguiente manera:

Primera Vez = Suspensión por 3 días.

Segunda Vez = Suspensión definitiva.

Procedimiento Llamadas Telefónicas.

Los operadores no deberán realizar llamadas telefónicas en sus estaciones de trabajo. Para llamar lo podrán hacer únicamente en el teléfono que les asigne el

supervisor o Tere Arcos con el permiso correspondiente y únicamente en sus horas de descanso; las llamadas que reciban se les pasaran también, únicamente en sus horas de descanso. NOTA: El motivo de esta medida es el excesivo consumo de llamadas personales que se tienen registradas en los dispositivos que detallan todas las llamadas que se realizan en CAI Centre. Las personas que sean sorprendidas introduciendo celulares o bippers, al área de trabajo y haciendo uso de ellos, serán acreedores a una amonestación.

Procedimiento de Amonestaciones.

Las amonestaciones son acumulables por trimestre año; Enero a Marzo, Abril a Julio, Agosto a Septiembre, Octubre a Diciembre.

Si tienes una amonestación en dicho trimestre y dentro del mismo, faltas a otra política causante de amonestación, esta segunda ocasión es suspensión automática de 1 a 3 días dependiendo de la gravedad del asunto. Las amonestaciones y suspensiones se quedarán en el historial de tu permanencia en la empresa.

Causantes de amonestación:

- No portar el gafete en un lugar visible durante toda tu estancia en la empresa.
- Comer y/o introducir alimentos, dulces a las estaciones de trabajo.
- Introducir bebidas en vaso, vidrio, tazas (solo se puede beber en cilindros de plástico de preferencia con chupón y termos totalmente cerrados).
- Mascar chicle en la estación de trabajo.
- Maquillarse en la estación de trabajo.
- Portar el celular en el área de operaciones (ni siquiera apagado).
- Estar distrayendo a gente que esta en llamada.

- Excederse en su tiempo de comida por más de cinco minutos en su hora de comida.
- Por utilizar el net send.
- Por introducir bolsas, mochilas, walkman, ropa, cosméticos, discman, radios etc.
- En el área de operación. (solo se permiten revistas y libros) Por estar navegando en Internet.
- Estar fuera de tu estación de trabajo, dentro de tu horario laboral fuera de tu hora de descanso.
- Por permanecer en NO LISTO por mas de 10 minutos.
- Por dejar que una llamada se pase a otra estación ya habiendo entrado a tu línea (No hay causa o justificación para hacer esto).
- Por agredir a un compañero verbalmente en el área de trabajo, la amonestación será para ambos. Por tener errores en la campaña tales como: mala Información, dar servicios de alta o baja por error, no ingresar comentarios completos etc.

Causantes de suspensión directa.

Por estar dormido en tu estación de trabajo 1 día de suspensión. Por contestar tu celular en tu estación de trabajo 1 día de suspensión. Por dejar en disponible y entre una llamada no estando tú para contestarla 1 día de suspensión (excepción pool y mabthera nexos.) Por botar una llamada la primera vez 1 día de suspensión, segunda ocasión rescisión de contrato. Quitar la contestación en automático. Cualquier truco que impida el buen funcionamiento de la campaña Hacer o recibir llamadas personales en tu estación de trabajo. Suplantar a supervisores en llamadas entrantes o salientes. Por fumar en los baños o en áreas no autorizadas. Que un supervisor falte al respeto verbalmente a un operador.

Procedimiento para el Uso de Lockers

- Recepción (repcionista o policía en turno) entregara a quien lo solicite un candado y deberán entregar los empleados que lo soliciten una identificación personal y vigente.
- Se debe respetar la numeración asignada (locker y candado).
- No hay lockers personales, no se podrán utilizar candados que no sean los que la empresa les facilita.
- Al salir de su turno de trabajo deberán recoger su identificación y entregar el candado con la llave que se les fue asignado.
- En caso de no alcanzar locker para guardar sus objetos personales, se les sugiere compartir con quien se organicen.
- Los lockers que permanezcan cerrados después de haberse retirado y/o que estén cerrados con candados ajenos a la empresa, se retiraran inmediatamente; quedando las cosas que se saquen en custodia del responsable, para que puedan recuperarlas.
- En caso de extravió del candado o llave que se les asigne, se les descontara por nomina la cantidad de \$30.00 para la reposición del mismo.
- La Lic. Ivette de Jacobis (Directora General), hará rondas sorpresa, la persona que sea sorprendida con sus cosas personales en la estación de trabajo o en el escritorio de algún supervisor, será suspendida 2 días sin goce de sueldo.

Procedimiento Curso Capacitación.

El curso deberá impartirse en un mínimo de 18 hrs. El examen final de conocimientos se aplicara fuera del horario del curso por recursos humanos, avisando a los participantes fecha, hora y lugar del mismo. Los participantes con calificación menor a 8.5 deberán repetir el curso; si obtienen nuevamente calificación menor a 8.5 tendrá 2 días de suspensión sin goce de sueldo y deberán presentar nuevamente el examen. Los participantes con calificación mayor a 9.5

obtendrán dos boletos del cine. Esta relación deberá entregarla el instructor a Recursos Humanos para la compra de los mismos.

Las evaluaciones de participantes a instructores las realizan y califican recursos humanos directamente. La evaluación de conocimientos la realiza recursos humanos y la califican los instructores. No se permite el ingreso y uso de teléfonos celulares (participantes e instructores).

Uso de Herramientas de la Empresa.

Queda estrictamente prohibido usar las herramientas disponibles de trabajo para fines personales u otros fines ajenos a la operación, específicamente: Herramientas. Internet Herramienta Net Send Teléfonos Fax Mail

Sanción Primera Falta: Amonestación

Segunda Falta: Suspensión 1 día

En casos graves: Suspensión mayor a un día / rescisión de contrato.

Evaluaciones/Guía de monitoreos de llamadas de Inbound.

Por este medio te queremos informar que a petición de nuestro cliente Telcel se ha desarrollado en Callcenter de México un formato para calificar de manera similar a los lineamientos que manejan en telefónico, resaltando la importancia de una información veraz, completa y concreta y añadiendo como parte secundaria (no por ello menos importante) las características de la etiqueta telefónica.

Te presentamos los puntos a calificar y su valor de acuerdo a nuestra escala de "5.00". Como recordaras, anteriormente se calificaba como "SI" o "NO" para definir un punto como realizado o no, ahora, se ha dividido en tres: "NULO", "POR MEJORAR" y "CORRECTO" Estos son los criterios que serán utilizados a partir del 30 Enero 2006 para la evaluación de las llamadas entrantes y con ellas el calculo del bono para los periodos siguientes: Total 5

Criterio para Calificar Monitoreos.

Estos son los criterios que serán utilizados a partir de Abril 2004 para la evaluación de las llamadas.

1.- Recados La etiqueta telefónica inicial cubre el perfil de RECADOS ya que en ella estas dando la información básica para informar quien eres, de donde hablas y cual es el motivo de la llamada, sin embargo y para algunas campanas es necesario dejar de forma adicional información para un contacto efectivo, teléfono 01800, o algún otro dato relevante y necesario para nuestro cliente y la campana. En estos casos esta justificado el DEJAR RECADO y no será tomado como punto de error en la llamada.

2.- Muletillas Las muletillas según definición del diccionario son: Palabras o frases que son vicio repite una persona en una conversación. Este será el criterio utilizado para evaluar este punto si hay una repetición igual o mayor a 4 veces durante una conversación.

3.- Espere para que la persona cuelgue primero Este punto es importante, ya que probablemente la persona tenga alguna duda mas, o quizás algo mas que decirnos, sin embargo podemos esperar 10 segundos para preguntar si se le ofrece algo mas o tiene alguna duda, esperar una respuesta y colgar ya sin tiempo de espera.

4.- Forma de referirnos a los clientes. Es necesario llamar a todas las personas de Usted y con el primer apellido de la persona, o en su defecto de tu si el cliente lo pide (solo si el cliente no menciona su apellido) llamarlo con Srita. o Sr. y su nombre de pila.

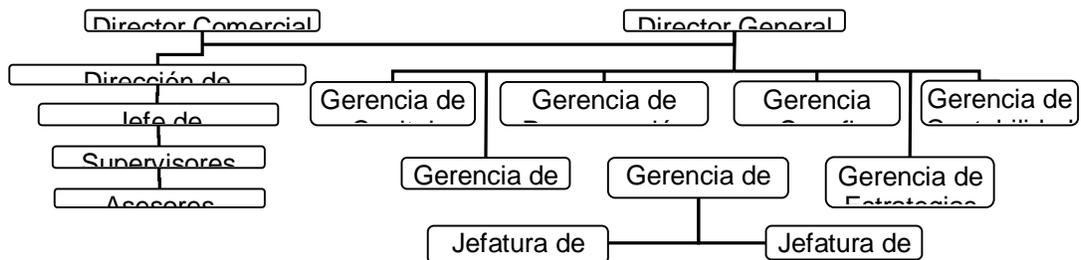
5.- Orden de etiqueta telefónica (Inbound y outbound) y Guión de campana. Los puntos sugeridos en la etiqueta telefónica son fundamentales para un buen servicio y la agilización de la llamada, sin embargo el orden puede ser modificado de acuerdo a las necesidades propias de cada llamada y no por ello será tomado como error u omisión.

6.- Uso del NO A lo que se refiere el uso incorrecto de un NO en una llamada telefónica, es en los casos de una petición, de alguna ayuda o información solicitada por el cliente y la respuesta que use. Ejemplo: No al inicio

Áreas Para Fumar.

La única área para fumar es la sala de descanso que se encuentra en la parte de abajo a toda persona que se le encuentre fumando fuera de esta será amonestado la primera vez y la segunda será suspendido.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



FUNCIONES.

- ❖ Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- ❖ Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- ❖ Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- ❖ Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- ❖ Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

Para desarrollar el presente caso práctico se siguieron los lineamientos metodológicos de la investigación científica, para ello fue necesario considerar el tipo de investigación, alcance, enfoque y lo más relevante el diseño de la investigación.

En éste sentido, el diseño de la investigación es considerada como no experimental; las investigaciones no experimentales se caracterizan por: observar el fenómeno en su contexto natural, sin manipulación que nos permita analizarlo. Los mecanismos y materiales son las fuentes documentales bibliográficas especializadas en el tema, además de medios electrónicos (Internet); en la labor de campo se manejaran, entrevistas con el propósito de recabar la información deseada.

El diseño de la investigación a su vez, contemplo la identificación del grupo sujeto de estudio, donde la muestra fue de 54 encuestados.

A su vez, existió la necesidad de diseñar un instrumento de medición por lo que nos apoyamos en un cuestionario de 20 interrogantes y con 9 variables de estudio. El cual fue validado a través de consulta a expertos en el tema. Posteriormente, se realizó una prueba piloto del 10% de la población para verificar la calidad y entendimiento de cada pregunta. A continuación, se diseño la estrategia de aplicación. Posteriormente se aplicó el cuestionario a supervisores, operadores y calidad.

Una vez aplicado el cuestionario a los sujetos de estudio, se procedió a procesarlos con la utilización del paquete estadístico incluidas en Excel.

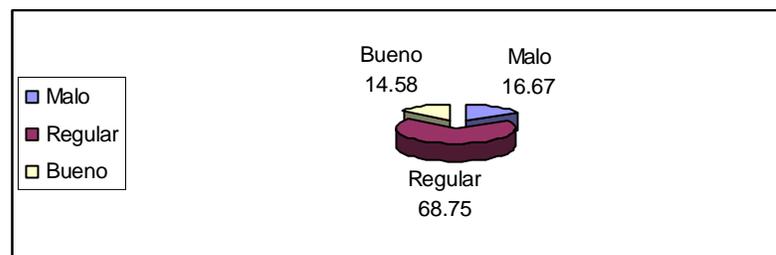
Excel nos permitió, obtener información sistematizada, la cual posibilitó el análisis del cuestionario (Gráficas).

Los resultados obtenidos pueden sintetizarse en:

ASESORES

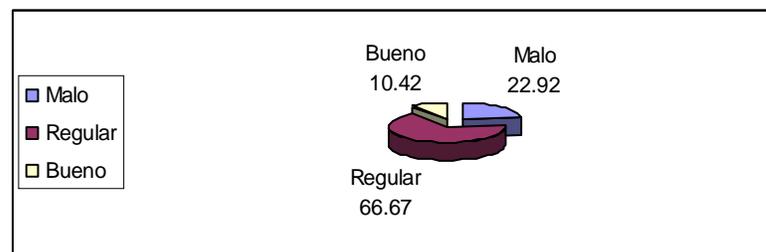
En relación a la pregunta número 1, titulada: *¿El proceso de reclutamiento de personal utilizado por la empresa lo consideras?* El 16.67% de los asesores encuestados, manifestaron que lo consideran malo y el 68.75% opinó que es regular, lo que implica que el 85.42% está consiente de que debe mejorarse dicho proceso. Esta opinión coincide con la expresada por Orozco **(1)**, en la literatura existente en el tema, fig. 1.

Fig. 1. Proceso de reclutamiento de personal.



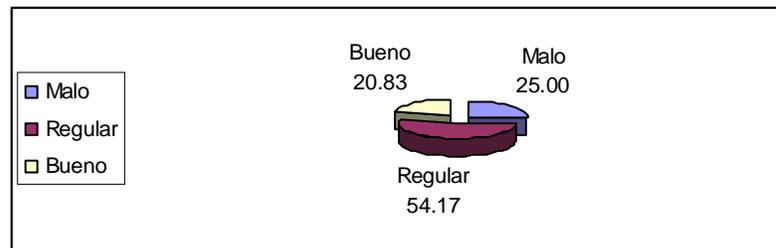
Las respuestas a la interrogante número 2, denominada: *¿La selección del personal según los requerimientos para cada uno de los puestos se realiza de una manera?*, se detectó lo siguiente: El 89.59% de los encuestados expreso que no es buena la selección de personal que se lleva a cabo en la empresa, lo que genera grandes problemas en el suministro de los servicios que ofrece la organización. Lo anterior coincide con el punto de vista de Fernández Arena **(2)** quien señala que los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato, fig. 2.

Fig. 2. Selección de personal.



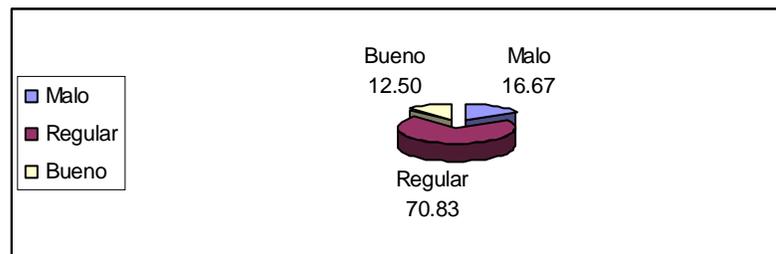
Según al cuestionamiento 3, *¿La capacitación impartida al personal de nuevo ingreso, la consideras?* Se descubrió que el 20.83% esta de acuerdo con la capacitación impartida; por lo tanto, es necesario una mejora del procedimiento de capacitación, ya que como Siliceo **(3)** menciona la capacitación es la función educativa de una empresa, fig. 3.

Fig. 3. Capacitación.



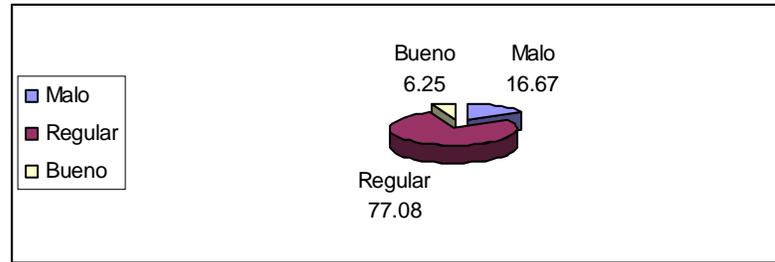
De acuerdo a los resultados de la pregunta 4, *La planeación que existe con el recurso humano de la empresa, ¿es adecuado?* El 87.50% del personal no esta satisfecho con la planeación ejercida por la organización. Destaca Fernández **(4)** que la planeación es la parte esencial de la administración, fig. 4.

Fig. 4. Planeación.



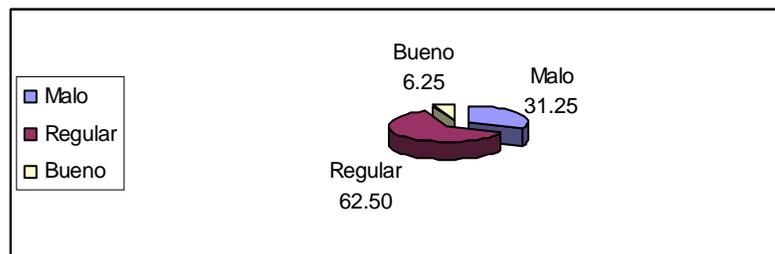
Referente a la pregunta 5, *¿Como consideras la organización de los recursos humanos de la empresa?* Se obtuvo evidencias de que un 93.75% de inconformidad con la estructura organizacional, provocando con ello una falta de precisión en la asignación de funciones. Reyes Ponce **(5)** expresa que no hay empresa por pequeña que sea, en la que no se requiera de alguna persona que se haga cargo de la función técnica del personal, fig. 5.

Fig. 5. Organización de los recursos humanos.



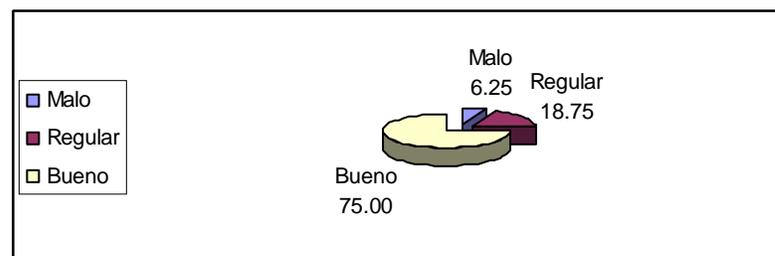
En relación a la pregunta 6 que indica: *¿El análisis de puestos desarrollado en la empresa para su crecimiento es?* Reyes Ponce **(6)** toma en cuenta que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace; el instrumento de medición utilizado nos permite detectar que únicamente el 6.25% esta de acuerdo con el análisis, lo que indica la urgencia de realizar una revisión en dichos perfiles, fig. 6.

Fig. 6. Análisis de puestos.



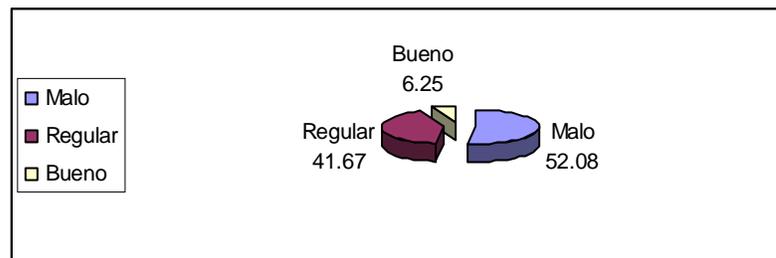
Como se muestra en la séptima pregunta, *¿Como consideras que serán las ventajas para la empresa al realizar un análisis de puestos periódicamente?* El total de la muestra del grupo sujeto de estudio, respondió en un 75.00% que considera que es satisfactorio realizar análisis de puestos periódicamente para establecer pagos justos en función de una jerarquización de puestos y para corregir deficiencias, coincidiendo está apreciación con lo indicado por Reyes Ponce **(7)**, fig. 7.

Fig. 7. Análisis de puestos



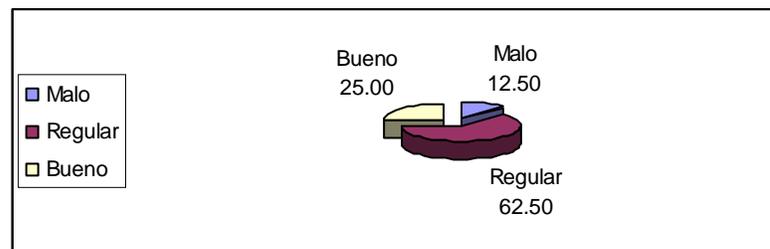
Las respuestas a la cuestión número 8, *¿Los mecanismos desarrollados en la empresa para retener al personal con talento son?* Mostraron que el análisis de puestos determinara la importancia y utilidad relativa de cada uno de los puestos que se dan en una empresa citando a Siliceo **(8)** y teniendo el 93.75% de la gente que considera que la empresa no a retenido satisfactoriamente a sus talentos, fig.8.

Fig. 8. Capacitación y desarrollo.



Basándose en la pregunta 9, *¿Como es la información brindada por la empresa (misión, visión, objetivos, funciones, procedimientos, campo de trabajo, clientes, prestaciones, entre otros) a los empleados?* Se obtuvo solamente el 25% del personal que esta conforme con la información brindada por la empresa, retomando la información proporcionada por Guth **(9)** da importancia a la integración de los trabajadores con la empresa para realizar el trabajo armónica y eficientemente, fig. 9.

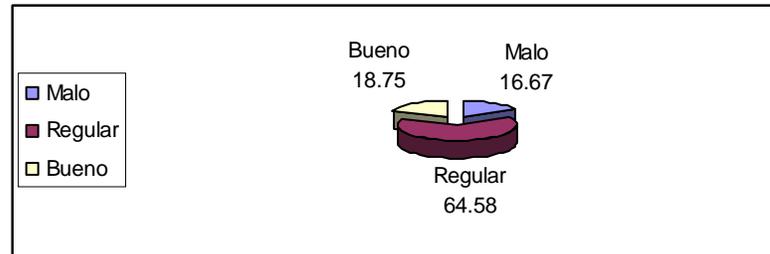
Fig. 9. Clima laboral.



Según el cuestionamiento 10, *¿El compromiso y apoyo en el trabajo establecido por la empresa para con sus empleados es?* La grafica muestra que un 81.25% de los encuestados se siente inconforme con el compromiso y apoyo de la empresa para con ellos. Enrique Reig **(10)** dice que el capital humano es el valor del talento

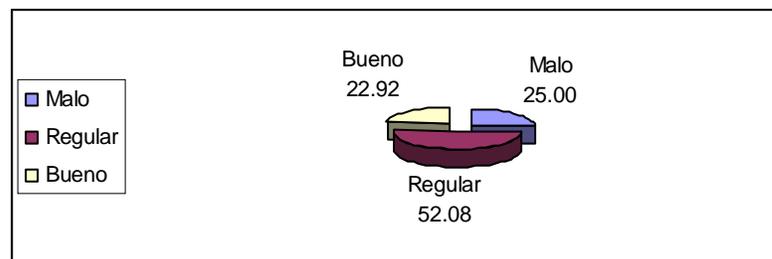
personal en el mercado y de los programas que se establezcan para ese propósito, fig. 10.

Fig. 10. Clima laboral.



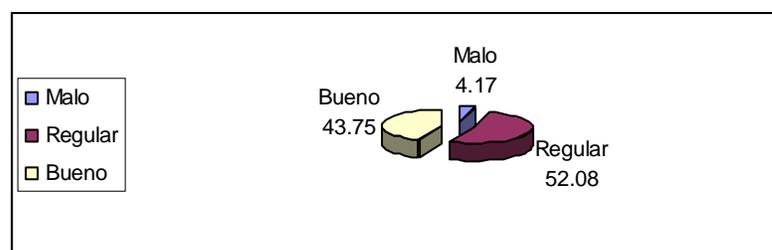
Basándose en la interrogante número 11, *¿Como consideras las oportunidades para aportar ideas que serán tomadas para desarrollo de la empresa?* Únicamente el 22.92% se siente conforme con las oportunidades que da la empresa. Enrique Reig (11) menciona que la dirección de recursos humanos tiene que participar en la planeación de la organización ya que esta involucrada en el desarrollo de todos, fig. 11.

Fig. 11. Planeación de los recursos.



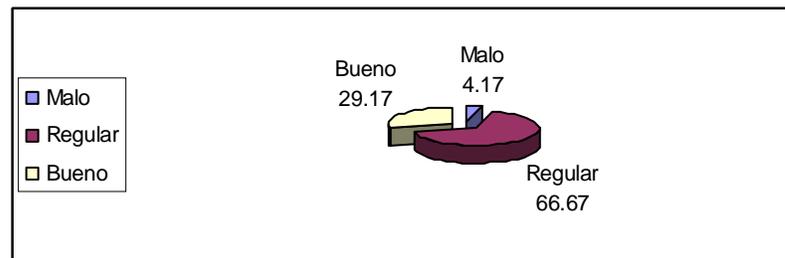
En función a la pregunta 12, *¿La socialización en la empresa es?* muestra la grafica al 56.35% de los encuestados considera que no se tiene una buena socialización, según Weber (12) es el punto de partida de los hechos sociales y donde la acción social es orientada en un sentido con referencia de acciones de otros, fig.12.

Fig. 12. Socialización.



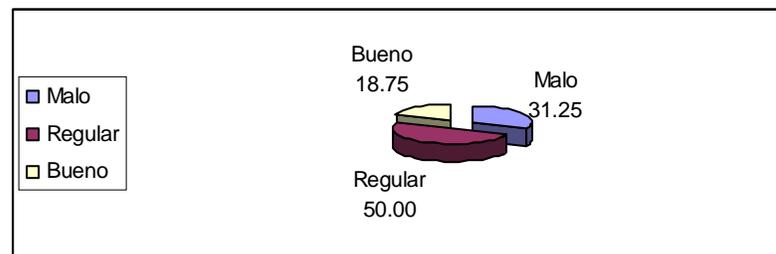
De acuerdo a los resultados de la pregunta 13, *¿Las relaciones de trabajo en todos los niveles se presentan de una manera?* Solo el 29.17% de los empleados encuestados están satisfechos con la relación laboral en todos los niveles indudablemente esto afecta a la organización ya que las relaciones sociales son acciones recíprocas y por lo tanto indispensables dicho por Max Weber **(13)**, fig. 13.

Fig. 13. Socialización.



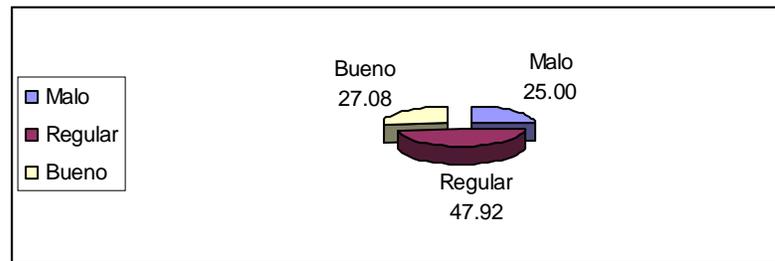
Partiendo de los resultados de la pregunta 14, *De acuerdo al tipo de trabajo que realizas, ¿Cómo es la compensación que recibes?*, aludiendo al autor Tomás de Aquino **(14)** que define el salario justo como aquel que permitía al trabajador una vida adecuada a su posición social, se encontró que tan solo el 18.75% está de acuerdo con la compensación que percibe de acuerdo a su trabajo, fig. 14.

Fig. 14. Compensación.



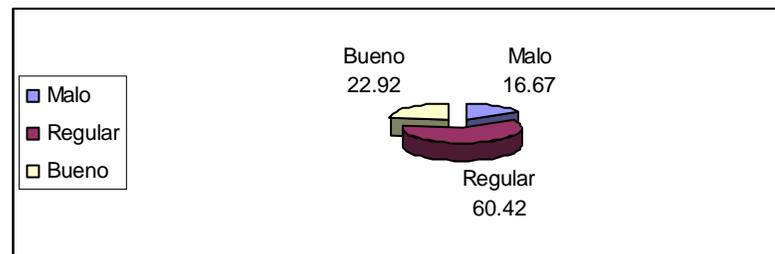
Considerando la pregunta 15, *El intervalo de tiempo en que se imparte la capacitación, ¿lo consideras?* Muestra que el 72.92% de los encuestados consideran muy prolongados los tiempos de una etapa de capacitación a otra. Siliceo **(15)**, explica que la capacitación previene las necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores dentro y fuera de la organización, fig. 15.

Fig. 15. Capacitación.



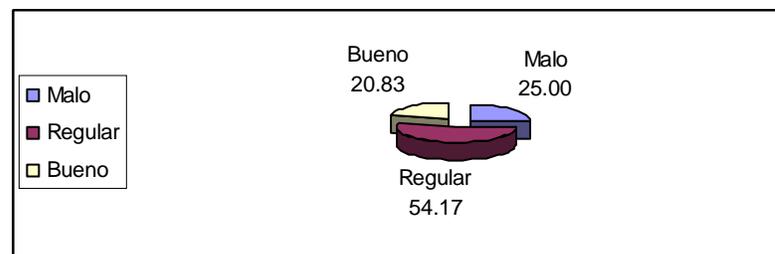
Referente a la pregunta 16, *¿Las técnicas de capacitación empleadas las consideras?* Se considera que el 77.09% está insatisfecho con las técnicas para capacitar al personal utilizadas en la organización por lo cual es importante hacer énfasis en dicho problema ya que la capacitación se encarga de preparar a la persona en su cargo, fig. 16.

Fig. 16. Capacitación.



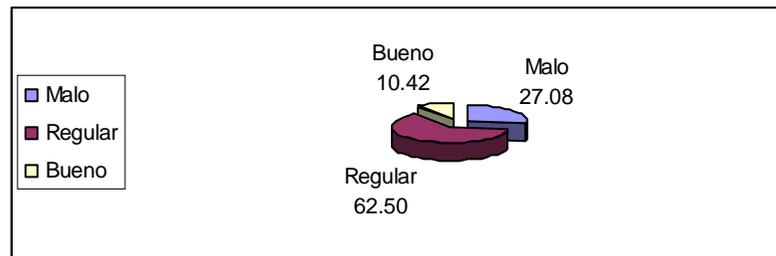
Respecto a la pregunta 17, *¿Las normas de seguridad internas son?* Menciona Enrique Reig (16), la seguridad tiene que ver con la normatividad que tiene como propósito vigilar la integridad física y psicológica de cada trabajador dentro de su ambiente de trabajo, tan solo el 20.83% se siente seguro con dichas normas, fig. 17.

Fig. 17. Normas de seguridad.



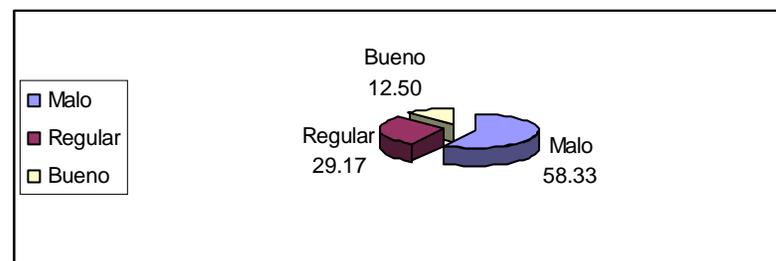
Como muestran los resultados de la pregunta 18, *¿Las medidas de control empleadas para mejora del desempeño de personal son?* El 89.58% de los trabajadores están en contra de las medidas de control empleadas para el desarrollo del personal, como indica Chiavenato (17) el desarrollo es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales para poder diagnosticar, planificar e implementar las modificaciones oportunas, fig.18.

Fig. 18. Medidas de control.



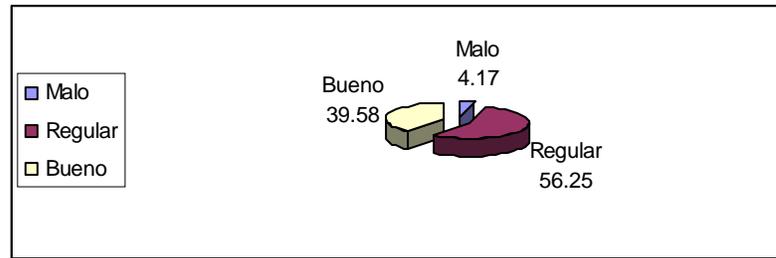
Las respuestas a la interrogante numero 19, *¿El mantenimiento y actualización del mobiliario y herramientas de trabajo es?* Se detecto que hay un bajo porcentaje de satisfacción con el ambiente de trabajo ejemplificado con el 12.50% y no es idóneo para el alto desempeño que requiere la organización para optimizar sus recursos, fig. 19.

Fig. 19. Seguridad e higiene.



En la vigésima pregunta, *¿El nivel de satisfacción durante tu estancia en la empresa, lo considerarías?* Se observa que el 60.42% no se siente conforme dentro de la empresa, es decir tiene un mal concepto de ambiente laboral el cual afecta directamente a los empleados, fig. 20.

Fig. 20. Socialización.

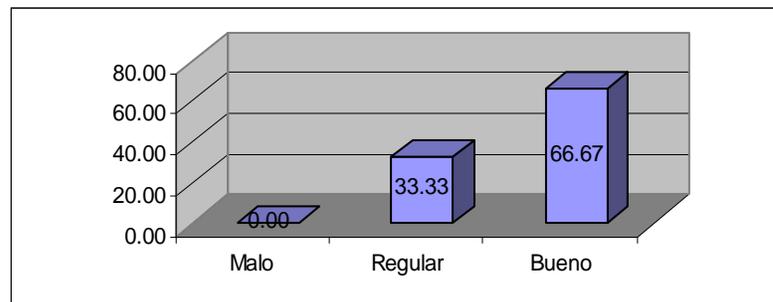


El segundo grupo de estudio correspondió a empleados con la categoría:

CALIDAD

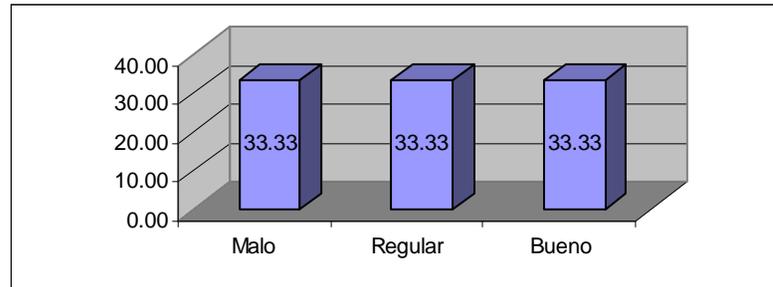
Según la pregunta número 1, *¿El proceso de reclutamiento de personal utilizado por la empresa lo consideras?* El 33.33% de los encuestados consideran malo y no quieren pasar por alto dicho proceso. Orozco **(18)** plantea que el reclutamiento es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, fig. 21.

Fig. 21. Reclutamiento de personal.



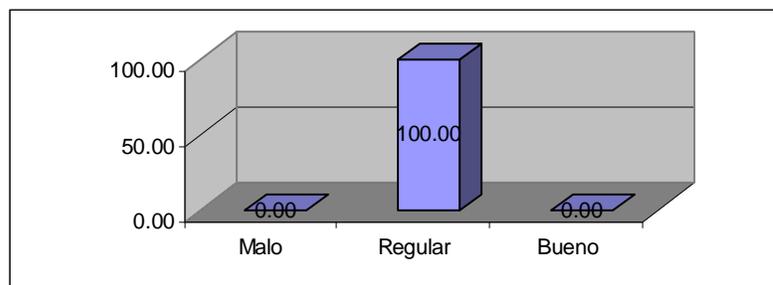
De acuerdo a la pregunta número 2, designada: *¿La selección del personal según los requerimientos para cada uno de los puestos se realiza de una manera?*, El 66.66% de los trabajadores manifestó que no es buena la selección de personal que se lleva a cabo en la organización, tomando en cuenta lo dicho por Fernández Arena **(19)**, fig. 22.

Fig. 22. Selección del personal.



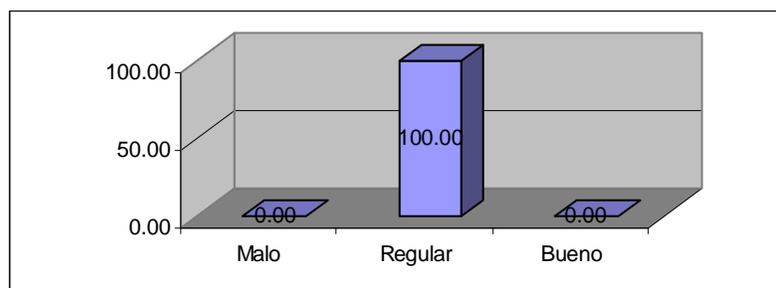
Como lo indica la pregunta 3, *¿La capacitación impartida al personal de nuevo ingreso, la consideras?* La grafica revelo que el 100.00% no esta de acuerdo con la capacitación impartida, por lo tanto es necesario una mejora del procedimiento, como Siliceo **(20)** indica la capacitación es la función formativa de una organización para satisfacer necesidades futuras, fig. 23.

Fig. 23. Capacitación.



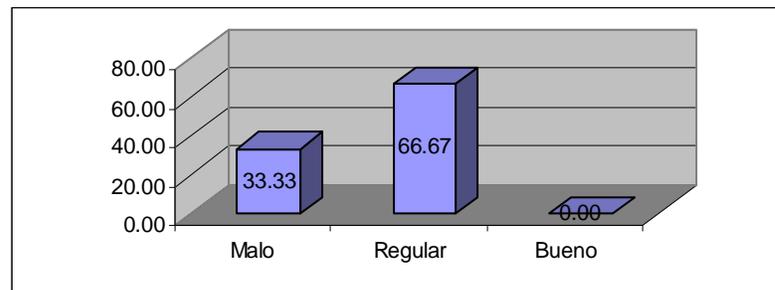
Respecto a los resultados de la pregunta 4, *La planeación que existe con el recurso humano de la empresa, ¿es considerado?* El 100.00% de los encuestados no esta satisfechos con la planeación en la empresa. Enfatiza Fernández **(21)** que la planeación se encarga de diseñar el curso de acción con base a la definición, análisis y solución del problema, fig. 24.

Fig. 24. Planeación.



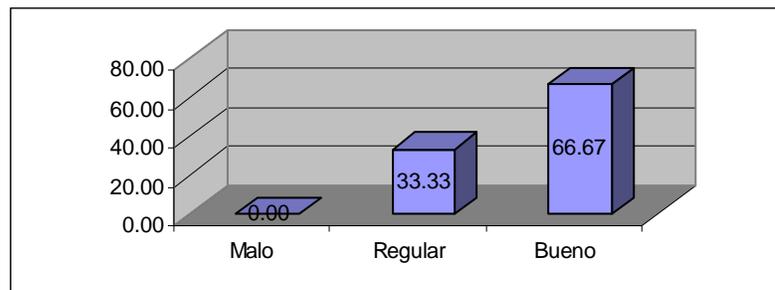
En relación a la pregunta 5, *¿Como consideras la organización de los recursos humanos de la empresa?* Se obtuvo el 100.00% de descontento con la estructura organizacional, Reyes Ponce **(22)** dice que no hay empresa, en la que no se requiera de alguna persona que se haga cargo de la función del personal, fig. 25.

Fig. 25. Organización de recursos humanos.



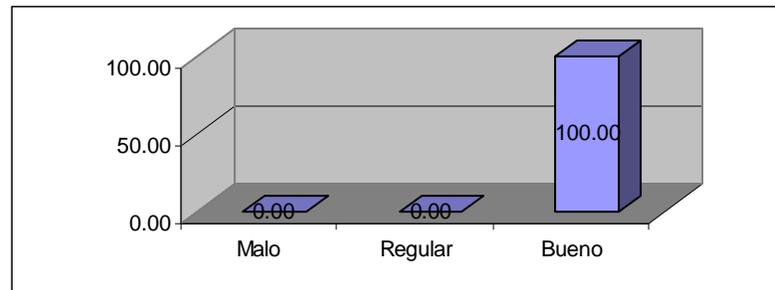
Basándose a la pregunta 6 que indica: *¿El análisis de puestos desarrollado en la empresa para su crecimiento es?* Fundamentándose en Reyes Ponce **(23)** que es necesario conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace; se encontró que tan solo el 66.67% esta de acuerdo con el análisis, fig.26.

Fig.26. Análisis de puestos.



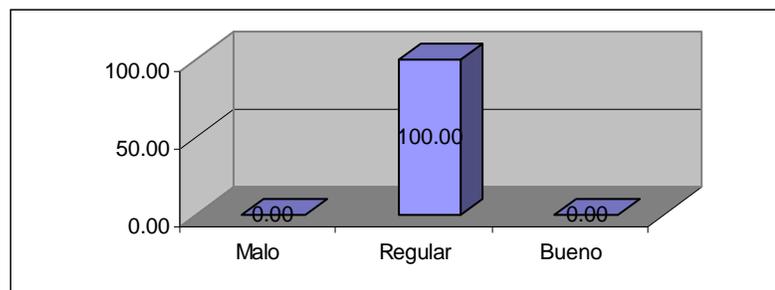
Como muestra la pregunta, *¿Como consideras que serán las ventajas para la empresa al realizar un análisis de puestos periódicamente?* La totalidad de los encuestados piensa que realizar análisis de puestos periódicamente establecería pagos justos y corregir deficiencias destacado por Reyes Ponce **(24)**, fig. 27.

Fig. 27. Análisis de puestos.



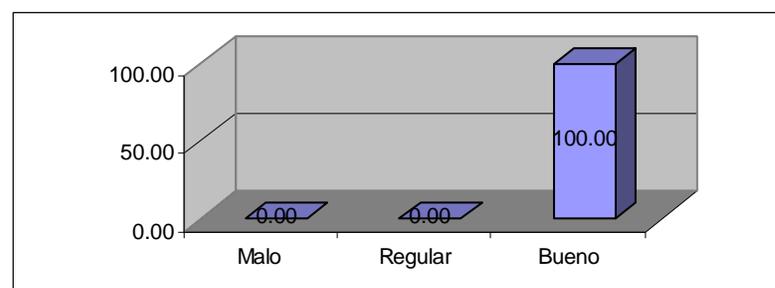
La pregunta 8 titulada, *¿Los mecanismos desarrollados en la empresa para retener al personal con talento son?* Teniendo a las tres personas encuestadas inconformes porque la empresa no a retenido satisfactoriamente a sus talentos. Siliceo (25) revelo que el análisis de puestos determina la importancia y utilidad relativa de cada uno de los puestos que se dan en una organización, fig. 28.

Fig. 28. Capacitación y desarrollo.



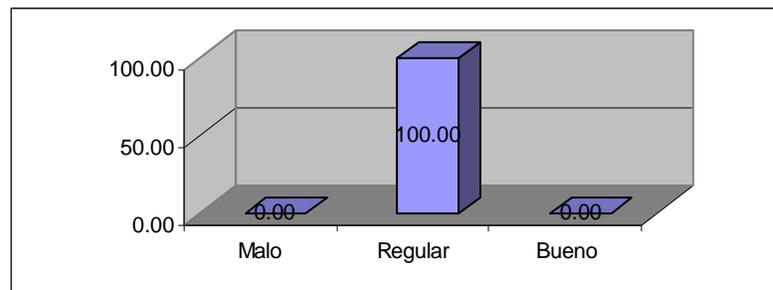
Estableciendo la pregunta 9, *¿Como es la información brindada por la empresa (misión, visión, objetivos, funciones, procedimientos, campo de trabajo, clientes, prestaciones, entre otros) a los empleados?* Se logró encontrar que todos los encuestados están de acuerdo con dicha información, retomando Guth (26) quien de manera gradual proporciona a los empleados de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación, fig. 29

Fig. 29. Clima laboral.



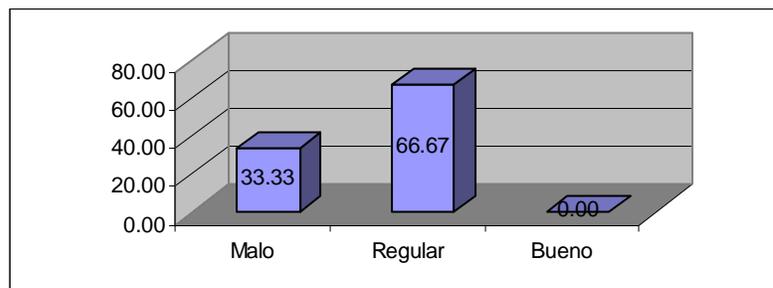
Retomando el cuestionamiento 10, *¿El compromiso y apoyo en el trabajo establecido por la empresa para con sus empleados es?* La grafica nos arroja que el total de los encuestados esta inconforme por la falta de compromiso y apoyo en la organización Enrique Reig **(27)** menciona que la dirección de recursos humanos debe participar en el planteamiento, escuchar su voz en la alta dirección porque esta involucrada en el desarrollo de todos, fig. 30

Fig. 30. Clima laboral.



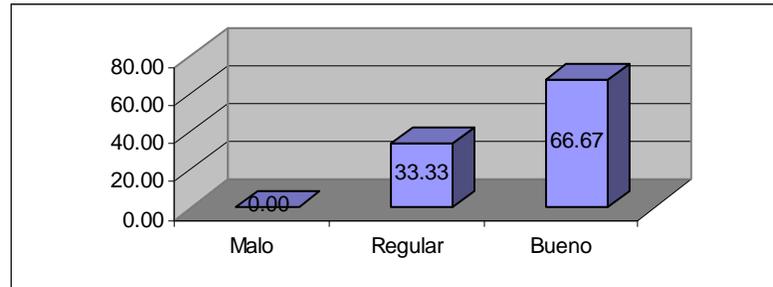
La onceava interrogante, *¿Como consideras las oportunidades para aportar ideas que serán tomadas para desarrollo de la empresa?* Lamentablemente los empleados no sientes apoyo de la organización para aportar ideas. Enrique Reig **(28)** alude que el capital humano es el valor del talento personal en el mercado y eso depende de la planeación organizacional, fig. 31.

Fig. 31. Planeación de los recursos.



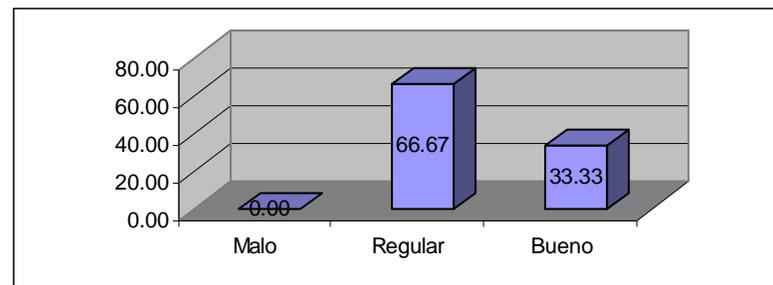
En función a la pregunta 12, *¿La socialización en la empresa es?* La socialización en la organización es considerada por calidad como buena ya que el 66.67% de los encuestados así lo manifiestan, Weber **(29)** comenta que es una acción social orientada en un sentido a las acciones de otros, fig. 32.

Fig. 32. Socialización.



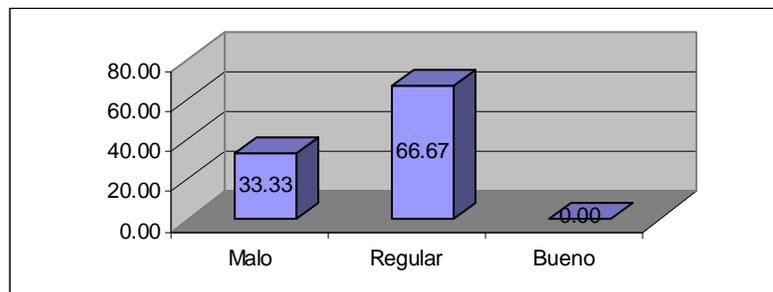
Tomando los resultados de la pregunta 13, *¿Las relaciones de trabajo en todos los niveles se presentan de una manera?* El 33.33% de los empleados están satisfechos con la relación laboral en todos los niveles Max Weber **(30)** indica que es las relaciones son indispensables ya que son acciones reciprocas, fig. 33

Fig. 33. Socialización.



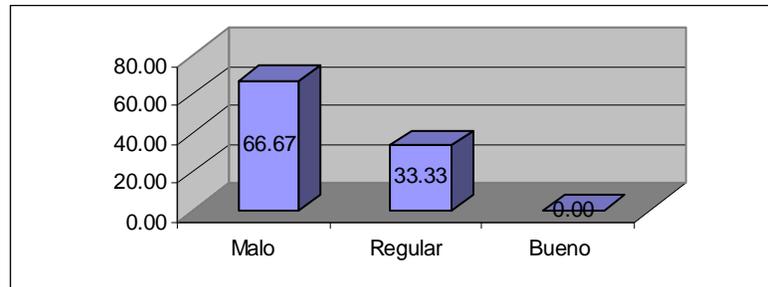
Retomando los resultados de la pregunta 14, *De acuerdo al tipo de trabajo que realizas, ¿Cómo es la compensación que recibes?* Tomás de Aquino **(31)** señala que el salario debe ser equitativo para el trabajador, se muestra que el 100.00% de los encuestados esta inconforme lo cual debe mejorarse, fig. 34.

Fig. 34. Compensación.



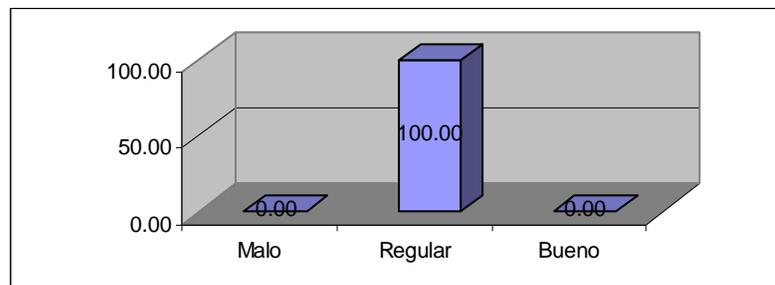
Considerando la pregunta 15, *El intervalo de tiempo en que se imparte la capacitación, ¿lo consideras?* Se muestra que el total de los encuestados piensa que es muy largo el tiempo de una capacitación a otra. El autor Siliceo **(32)** expone que la capacitación debe prevenir las necesidades de una organización, fig. 35.

Fig. 35. Capacitación.



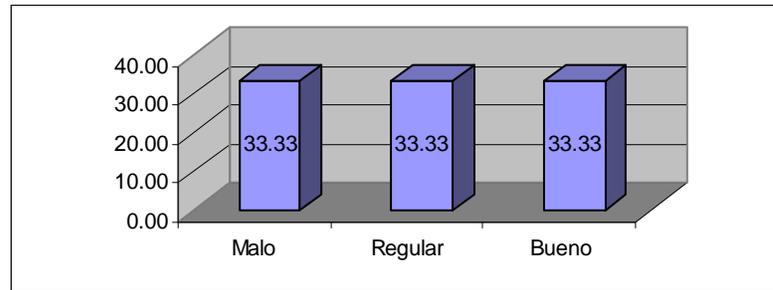
Concerniente a la pregunta 16, *¿Las técnicas de capacitación empleadas las consideras?* Se observa que el 100.00% está insatisfecho con las técnicas de capacitación por lo tanto es indispensable hacer énfasis en dicho problema ya que la capacitación se encarga de preparar a la persona en su cargo, fig. 36.

Fig. 36. Capacitación.



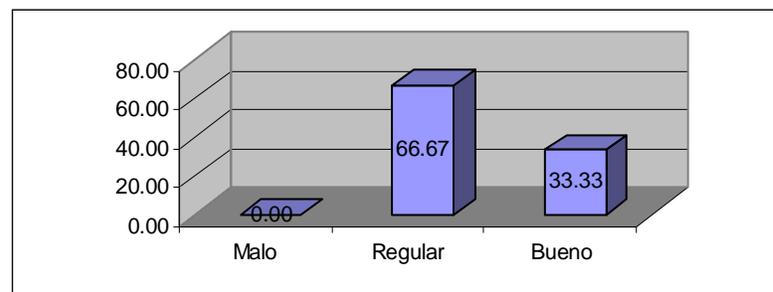
Referente a la pregunta 17, *¿Las normas de seguridad internas son?* Enrique Reig **(33)** sugiere vigilar la integridad física y psicológica de cada trabajador dentro de su ambiente de trabajo, se encontró que el 33.33% de los trabajadores se siente seguro con las normas de seguridad, fig. 37.

Fig. 37. Seguridad e higiene.



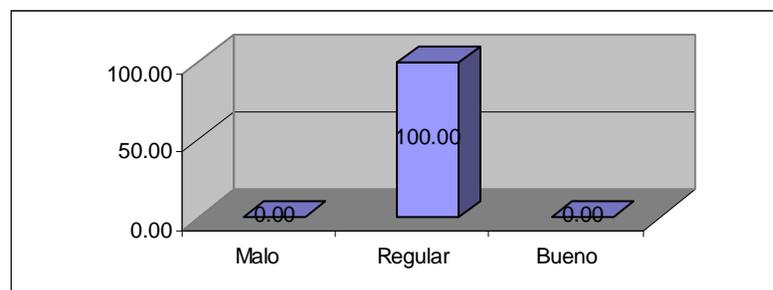
Según los resultados de la pregunta 18, *¿Las medidas de control empleadas para mejora del desempeño de personal son?* La grafica indica que el 66.67% de los encuestados están en desacuerdo con las medidas de control, Chiavenato **(34)** indica que el desarrollo es un proceso planeado para hacer modificaciones oportunas, fig. 38.

Fig. 38. Medidas de control.



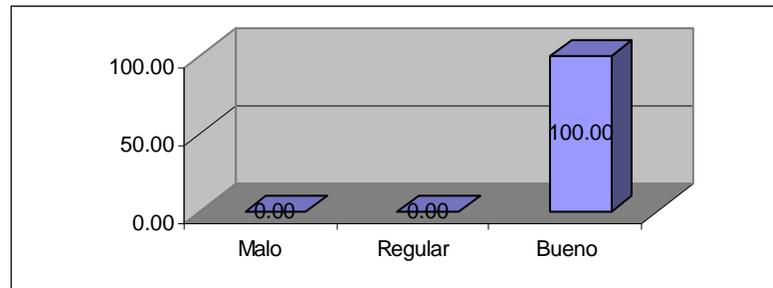
La interrogante numero 19, indica *¿El mantenimiento y actualización del mobiliario y herramientas de trabajo es?* Se descubrió que en general el mantenimiento y actualización del mobiliario y herramientas de trabajo no es el idóneo para el alto desempeño en la organización, fig. 39.

Fig. 39. Seguridad e higiene.



En la pregunta 20, *¿El nivel de satisfacción durante tu estancia en la empresa, lo considerarías?* Se manifestó que los 3 encuestados se sienten a gusto durante la estancia en la empresa, fig. 40.

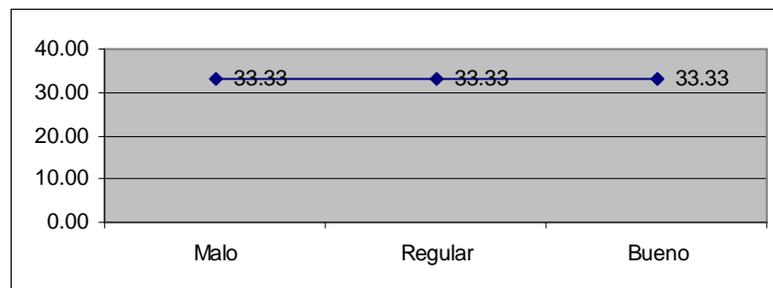
Fig. 40. Socialización.



SUPERVISORES

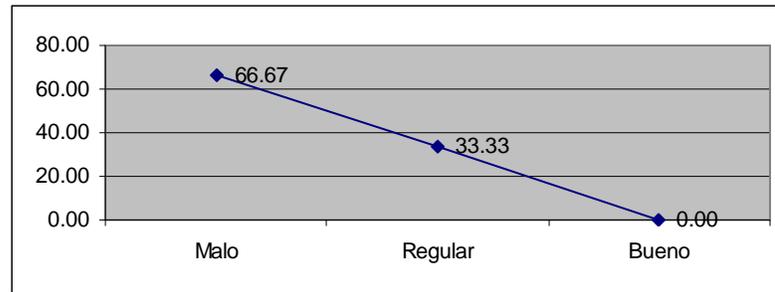
Conforme al cuestionamiento número 1, *¿El proceso de reclutamiento de personal utilizado por la empresa lo consideras?* Dos tercios de los encuestados consideran erróneo el reclutamiento. Orozco (35) plantea que el reclutamiento es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, fig. 41.

Fig. 41. Reclutamiento del personal.



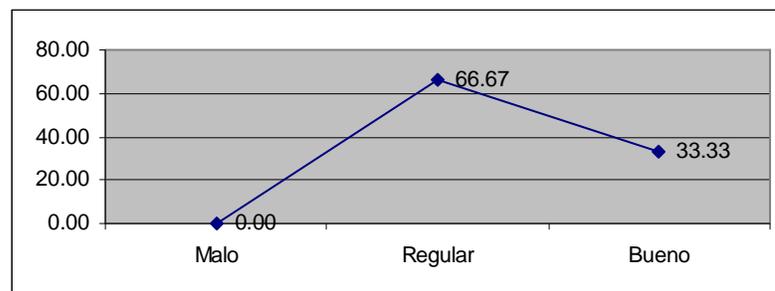
En la pregunta número 2, *¿La selección del personal según los requerimientos para cada uno de los puestos se realiza de una manera?*, Los tres encuestados manifestaron una mala selección de personal realizada por la organización, tomando en cuenta al autor Fernández Arena (36), fig. 42.

Fig. 42. Selección de personal.



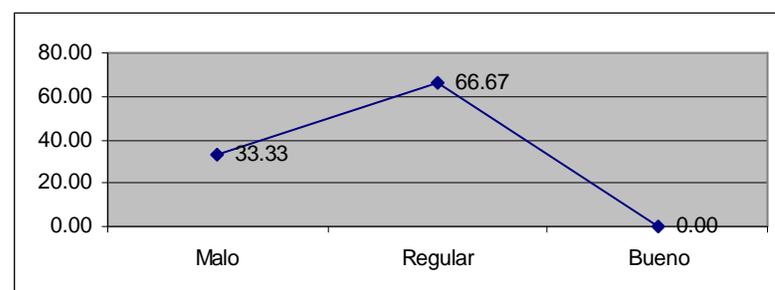
Como enseña la pregunta 3, *¿La capacitación impartida al personal de nuevo ingreso, la consideras?* La grafica dejar ver que dos terceras partes de los encuestados no esta de acuerdo con la capacitación impartida, el autor Siliceo **(37)** señala que la función formativa de una organización es la capacitación, fig. 43.

Fig. 43. Capacitación.



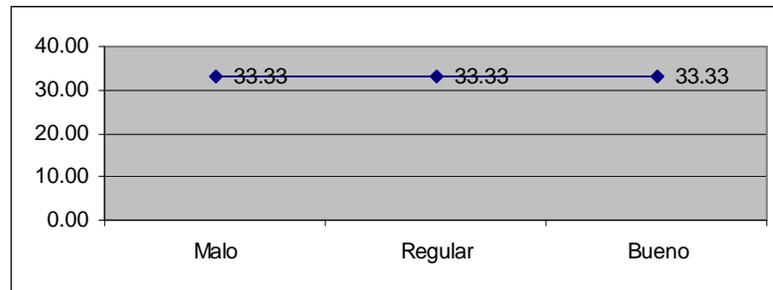
Conforme a los resultados de la pregunta 4, *La planeación que existe con el recurso humano de la empresa, ¿es considerado?* El 100.00% de los encuestados no esta satisfechos con la planeación en la empresa. Enfatiza Fernández **(38)** que la planeación se encarga de diseñar el curso de acción con base a la definición, análisis y solución del problema, fig. 44.

Fig. 44. Planeación.



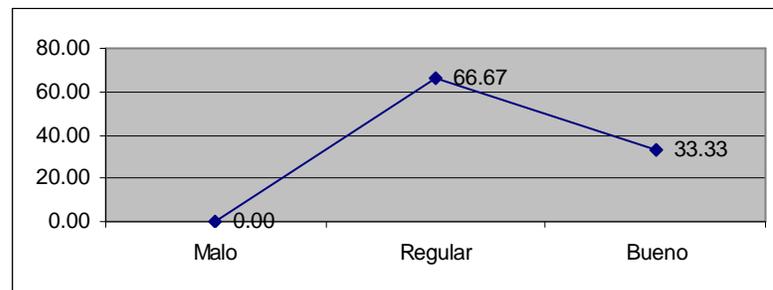
En relación a la pregunta 5, *¿Como consideras la organización de los recursos humanos de la empresa?* Se observo que dos de los tres encuestados se encuentran inconformes con la estructuración de los recursos humanos, Reyes Ponce **(39)** indica que es indispensable poseer de una persona que se encargue de la función de recursos humanos, fig. 45.

Fig. 45. Organización de recursos humanos.



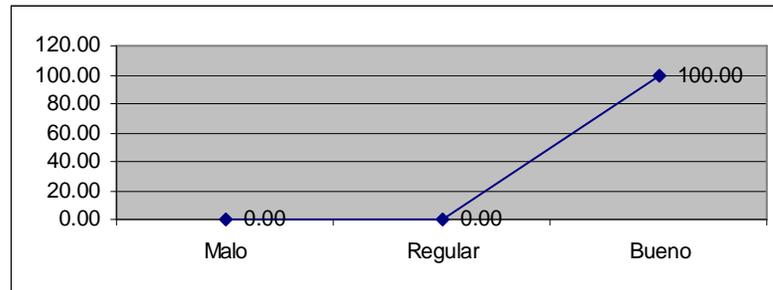
Fundamentándose con la pregunta 6 *¿El análisis de puestos desarrollado en la empresa para su crecimiento es?* Reyes Ponce **(40)** detalla que es necesario conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace; se vio en la grafica que tan solo un tercio de los encuestados esta de acuerdo con el análisis, fig. 46.

Fig. 46. Análisis de puestos.



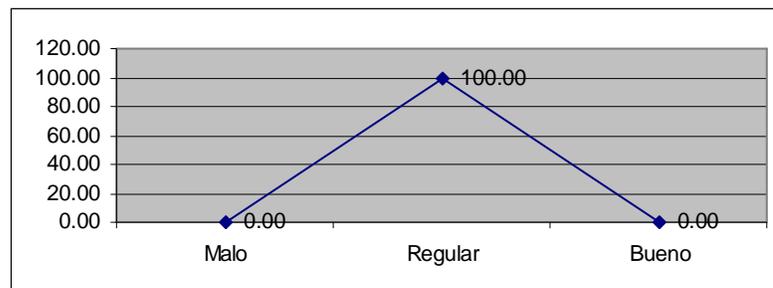
Como muestra la pregunta 7, *¿Como consideras que serán las ventajas para la empresa al realizar un análisis de puestos periódicamente?* La totalidad de los encuestados piensa que realizar análisis de puestos periódicamente establecería pagos justos y corregir deficiencias destacado por Reyes Ponce **(41)**, fig. 47.

Fig. 47. Análisis de puestos.



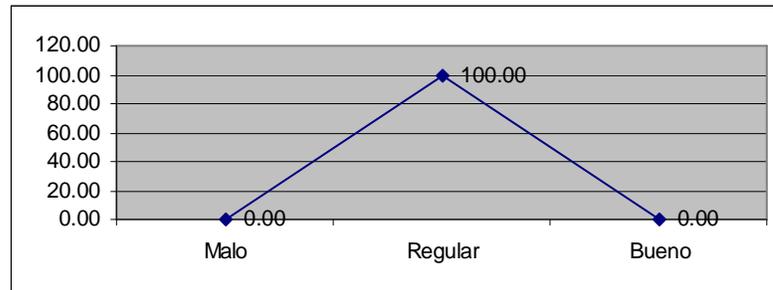
La interrogante 8 titulada, *¿Los mecanismos desarrollados en la empresa para retener al personal con talento son?* Teniendo a las tres personas encuestadas inconformes porque la empresa no ha retenido satisfactoriamente a sus talentos. Grados Jaime **(42)** revelo que el análisis de puestos determina la importancia y utilidad relativa de cada uno de los puestos que se dan en una organización, fig. 48.

Fig. 48. Capacitación y desarrollo.



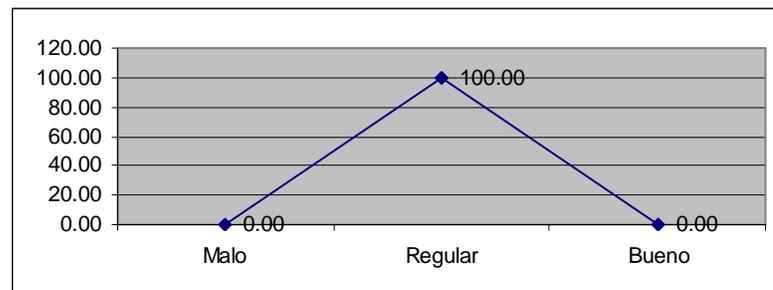
En referencia a la pregunta 9, *¿Como es la información brindada por la empresa (misión, visión, objetivos, funciones, procedimientos, campo de trabajo, clientes, prestaciones, entre otros) a los empleados?* Se encontró que todos los encuestados no están de acuerdo con la información proporcionada, Guth **(43)** explica la importancia de proporcionar de manera gradual a los empleados de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación, fig. 49.

Fig. 49. Clima laboral.



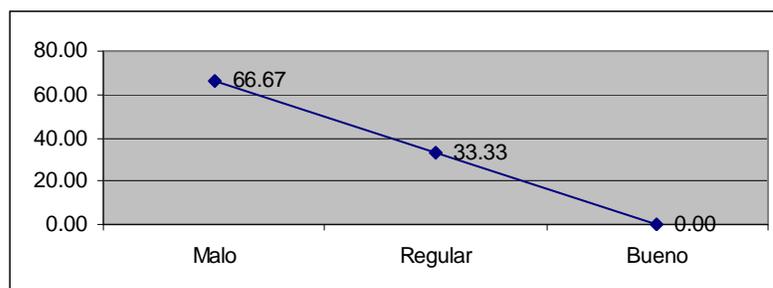
Referente al cuestionamiento 10, *¿El compromiso y apoyo en el trabajo establecido por la empresa para con sus empleados es?* La grafica nos arroja que el total de los encuestados esta inconforme por la falta de compromiso y apoyo en la organización Enrique Reig **(44)** menciona que la dirección de recursos humanos debe participar en el planteamiento, escuchar su voz en la alta dirección porque esta involucrada en el desarrollo de todos, fig. 50.

Fig. 50. Clima laboral.



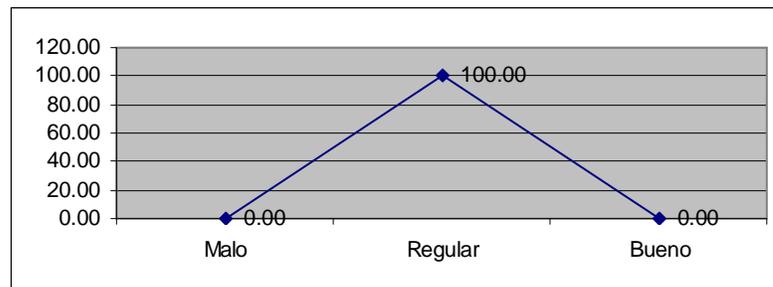
La onceava interrogante, *¿Como consideras las oportunidades para aportar ideas que serán tomadas para desarrollo de la empresa?* Lamentablemente los empleados no sientes apoyo de la organización para aportar ideas. Enrique Reig **(45)** alude que el capital humano es el valor del talento personal en el mercado y eso depende de la planeación organizacional, fig. 51.

Fig. 51. Planeación de los recursos.



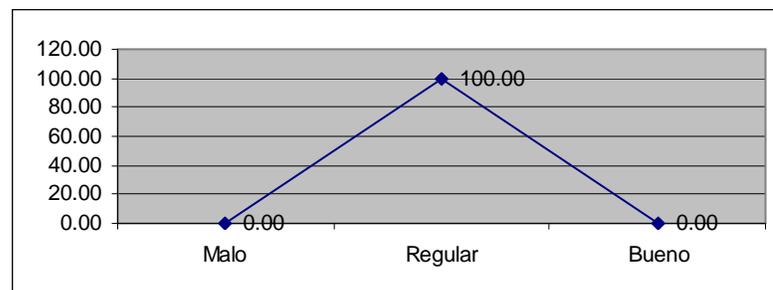
En función a la pregunta 12, *¿La socialización en la empresa es?* La socialización en la organización es considerada por los tres supervisores como mala, Weber (46) señala que la socialización es una acción social orientada en un sentido a las acciones de otros, fig. 52.

Fig. 52. Socialización.



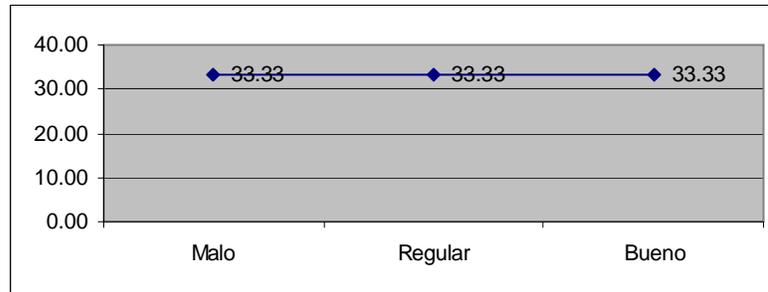
Retomando los resultados de la pregunta 13, *¿Las relaciones de trabajo en todos los niveles se presentan de una manera?* Se encontró que el total de los encuestados están insatisfechos con las relaciones de trabajo por lo que Max Weber (47) demuestra que es las relaciones laborales son indispensables ya que son acciones reciprocas dentro de una organización, fig. 53.

Fig. 53. Socialización.



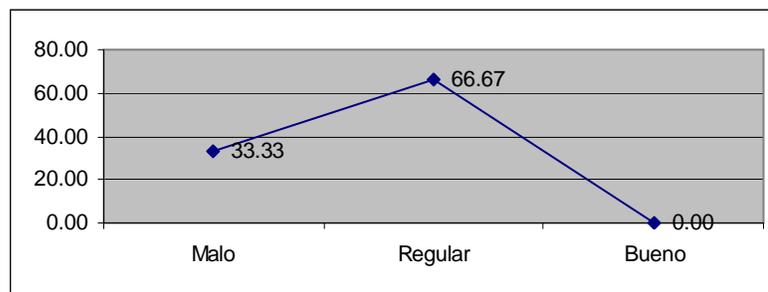
Los resultados de la pregunta 14, *De acuerdo al tipo de trabajo que realizas, ¿Cómo es la compensación que recibes?* Tomás de Aquino (48) señala que el salario debe ser equilibrado para el trabajador de acuerdo a su desempeño laboral, se ejemplifica en la grafica que el 66.66% de los encuestados esta inconforme con sus compensaciones, fig. 54.

Fig. 54. Compensación.



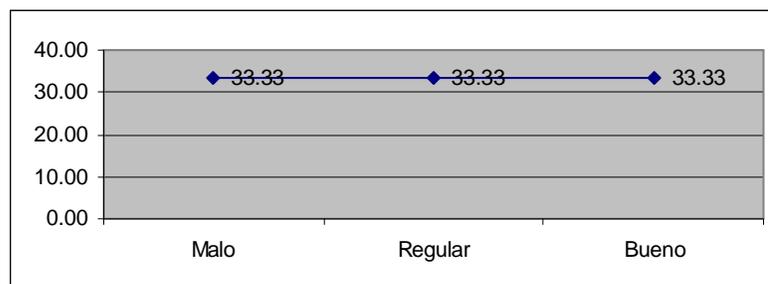
Considerando la pregunta 15, *El intervalo de tiempo en que se imparte la capacitación, ¿lo consideras?* Se muestra que el total de los encuestados piensa que es muy largo el tiempo de una capacitación a otra. El autor Siliceo (49) expone que la capacitación debe prevenir las necesidades de una organización, fig. 55.

Fig. 55. Capacitación.



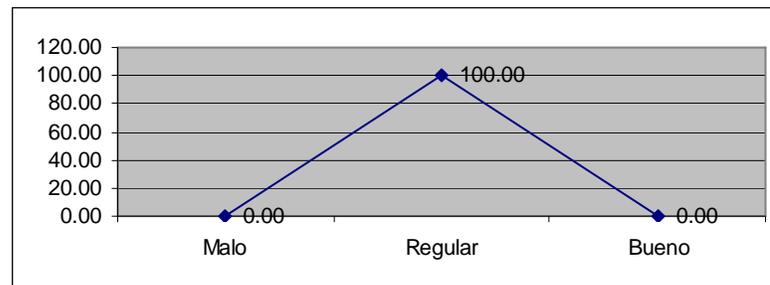
Razonando la pregunta 16 que dice, *¿Las técnicas de capacitación empleadas las consideras?* El 66.66% está en desacuerdo con las técnicas de capacitación por lo que se necesitan mejorar dichas técnicas de capacitación, fig. 56.

Fig. 56. Capacitación.



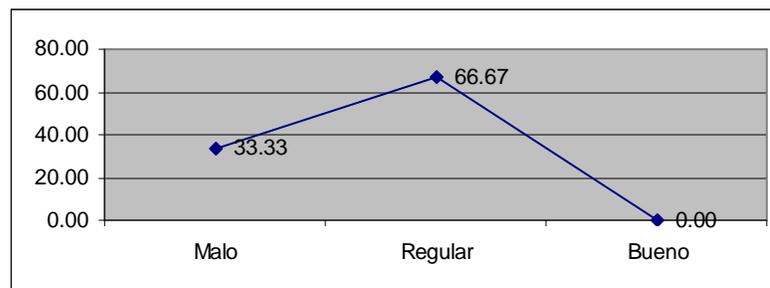
Conforme a la pregunta 17, *¿Las normas de seguridad internas son?* Enrique Reig **(50)** sugiere vigilar la integridad física y psicológica de cada trabajador dentro de su ambiente de trabajo, se indica en la grafica que el 100.00% de los trabajadores se siente muy inseguro con las normas de trabajo, fig. 57.

Fig. 57. Seguridad e higiene.



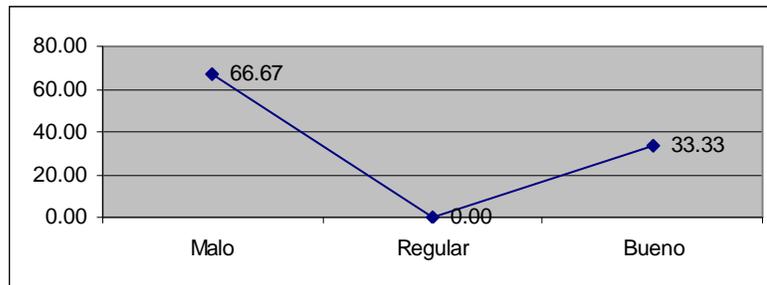
Como se muestra en la pregunta 18, *¿Las medidas de control empleadas para mejora del desempeño de personal son?* Los tres encuestados están en desacuerdo con las medidas de control, Chiavenato **(51)** indica que el desarrollo es un proceso planeado para hacer modificaciones oportunas, fig. 58.

Fig. 58. Medidas de control.



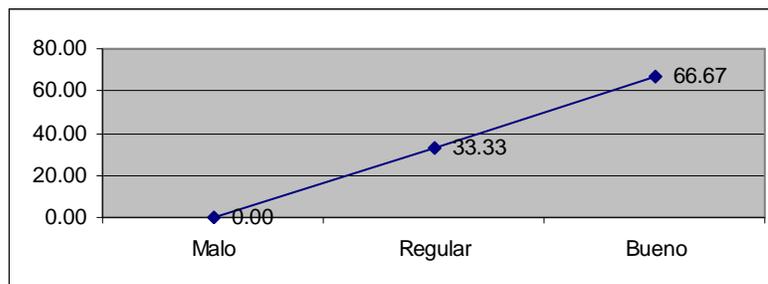
La interrogante numero 19, indica *¿El mantenimiento y actualización del mobiliario y herramientas de trabajo es?* Se descubrió que en general el mantenimiento y actualización del mobiliario y herramientas de trabajo no es el idóneo para el alto desempeño en la organización, fig. 59.

Fig. 59. Seguridad e higiene.



Concerniente a la pregunta 20, *¿El nivel de satisfacción durante tu estancia en la empresa, lo considerarías?* Se manifestó que dos terceras partes de los encuestados se sienten a gusto durante la estancia en la empresa, fig. 60.

Fig. 60. Socialización.



Con base a los resultados obtenidos, es factible construir evidencias para determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Asimismo, es importante resaltar que debido a que se trata de un estudio hacia el interior de la organización, no consignamos las amenazas y oportunidades, como así lo indica la literatura administrativa existente sobre el tema.

FORTALEZAS

SUPERVISOR	CALIDAD	ASESOR
Es un grupo de trabajo preocupado por el desarrollo de la empresa.	El análisis de puestos genera un crecimiento para la organización, que a su vez promueve estudios	Cuentan con trabajo de equipo así como con la mejor disposición de llevarlo acabo.
Trabajo en equipo.	periódicamente.	
Poseen apertura para cambios que mejoren la organización.	Unificación de ideas e integración del personal a la empresa.	
Tienen conocimientos teóricos para realizar análisis de puestos.	Personal cualificado, comprometido, constante e imaginativo.	

DEBILIDADES

SUPERVISORES	CALIDAD	ASESORES
Mal proceso de reclutamiento.	Falta de selección de personal idóneo.	El proceso de reclutamiento no es el adecuado.
Falta de selección de personal idóneo.	No hay buena capacitación hacia el personal de nuevo ingreso.	Bajo nivel en la selección de personal.
No hay buena capacitación hacia el personal de nuevo ingreso.	Consideran mala planeación dentro de la empresa.	La capacitación hacia el personal de nuevo ingreso no es la idónea.
Consideran mala planeación dentro de la empresa.	Es insatisfactoria la organización de recursos humanos.	Piensan que hay mala planeación dentro de la empresa.
Es insatisfactoria la organización de recursos humanos.	Tienen un mal mecanismo para retener al personal con talento.	Identifican insatisfactoria la organización de recursos humanos.
El análisis de puestos para el crecimiento de la empresa es malo.	Hace falta apoyo y nivel de compromiso de la empresa para con sus empleados.	El análisis de puestos para el crecimiento de la empresa es malo.
No se tiene un buen mecanismo para retener al personal con talento.	El personal no se siente lleno de oportunidades para colaborar en su organización.	Falta de mecanismo para retener al personal con talento.
Insuficiente la		Escasa información brindada hacia el

<p>información brindada hacia el personal para su integración.</p> <p>Poco apoyo y nivel de compromiso de la empresa para con sus empleados.</p> <p>Desacuerdo con la empresa por las pocas oportunidades para la colaboración en la organización.</p> <p>El personal no se siente a gusto durante su estancia en la empresa.</p> <p>Inconformidad en las relaciones de trabajo que ayuden a la empresa en su crecimiento.</p> <p>Se detecto que es insuficiente la remuneración que perciben los empleados.</p>	<p>Escasez de relaciones laborales que ayuden a la empresa en su crecimiento.</p> <p>Es insuficiente la remuneración que perciben los empleados.</p> <p>Hay mucho tiempo de una capacitación a otra.</p> <p>Cuentan con técnicas para la capacitación que son obsoletas.</p> <p>El personal no se siente seguro en su estancia dentro de la empresa.</p> <p>Bajas medidas de control para mejorar el desempeño del personal.</p> <p>Carencia de mobiliario y herramientas de trabajo de baja calidad lo que genera inconformidad.</p>	<p>personal para su integración.</p> <p>Se considera que hace falta apoyo y nivel de compromiso de la empresa para con sus empleados.</p> <p>No hay oportunidades para colaborar en el crecimiento de la empresa.</p> <p>Insatisfacción del personal en su estancia dentro de la empresa.</p> <p>Hay pocas relaciones de trabajo que ayuden a la empresa en su crecimiento.</p> <p>Poca remuneración para los empleados.</p> <p>Discontinua capacitación.</p> <p>Existen técnicas para la capacitación que son</p>
--	---	--

<p>Hay mucho tiempo de una capacitación a otra.</p>		<p>obsoletas.</p>
<p>Técnicas de capacitación inadecuadas.</p>		<p>Inseguridad dentro de la empresa.</p>
<p>Los empleados no se sienten seguro en su estancia dentro de la empresa.</p>		<p>Se considera que hacen falta medidas de control para mejorar el desempeño del personal.</p>
<p>Hacen falta medidas de control para mejorar el desempeño del personal.</p>		<p>Mobiliario y herramientas de bajo nivel.</p>
<p>Cuentan con mobiliario y herramientas de trabajo de baja calidad.</p>		

Las fortalezas y debilidades detectadas en el estudio diagnóstico posibilitan el diseño y formulación de un Plan Estratégico de Mejoras.

PROPUESTAS DE MEJORA (PLAN ESTRATÉGICO).

Programa Estratégico del Plan de Desarrollo para Mejorar el Rendimiento de una Empresa de Servicios.

INTRODUCCIÓN.

La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial; diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate.

El papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que nuestro entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta.

Una estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado; la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. (Corto Plazo)

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Catalogo de talentos.	Elaborar las descripciones de puestos para cada departamento.	Formulación de un catalogo.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	11 meses.	Catalogo de talentos diseñado.
Evaluación de puestos.	Diseñar sistemas de valoración de puestos de trabajo.	Determinación de un sistema de valoración.	Sistemas.	Equipo de computo, papelería, personal.	5 meses.	Sistema Final.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Dinámica de grupos.	Formar dinámicas de grupos.	Estructuración de una dinámica de integración de grupos.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	4 meses.	Estructura de la dinámica.

Modificación de la conducta organizacional.	Especificar conductas organizacionales.	Clasificación de tipos de conductas.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 meses.	Programa de conducta organizacional
Elaboración de objetivos.	Supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos.	Obtención de objetivos.	Departamento correspondiente	Equipo de computo, papelería, personal.	7 meses.	Resultados de las evaluaciones.
Preparación de manual.	Diseñar manuales de normas y procedimientos de operación.	Estructuración de un manual.	Departamento correspondiente	Equipo de computo, papelería, personal.	8 meses.	Manuales elaborados.
Estructuración de manuales.	Establecer manuales para la organización.	Elección de un manual.	Departamento correspondiente	Equipo de computo, papelería, personal.	8 meses.	Manuales elaborados.
Aplicación de sistemas de control de gestión	Implementar sistemas para recursos humanos.	Construcción de un sistema.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	7 meses.	Sistema diseñado.

recursos humanos.						
Implementación de programas de planeación estratégica de recursos humanos.	Diseñar programas de planeación.	Impartición de programas de planeación.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	8 meses.	Programa planteado.

RECLUTAMIENTO

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Elaboración de registros.	Crear registros de futuros candidatos.	Desarrollo de una base de datos para registro de futuros candidatos.	Sistemas.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 meses.	Base de datos.

SELECCIÓN

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Identificación de aspirantes.	Efectuar investigaciones externa e internamente para detectar a los individuos más calificados.	Preparación de una lista de aspirantes.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 meses.	Lista de aspirantes internos y externos.
Ejecución de entrevistas.	Establecer el tipo de entrevista y pruebas que se llevará a cabo con el solicitante.	Formulación de un formato de entrevistas y pruebas.	Capital humano.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 meses.	Resultado de las entrevistas y pruebas.

CAPACITACION Y DESARROLLO

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Identificación de necesidades.	Detectar las necesidades de capacitación de los	Creación de un listado de necesidades para	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	8 meses.	Inventario de necesidades de capacitación.

	departamentos.	capacitación.				
Creación de métodos.	Seleccionar los métodos de capacitación.	Enumeración de métodos.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal, sala de juntas.	10 meses.	Lista de métodos de capacitación.
Implementación del plan de desarrollo organizacional.	Establecer planes de desarrollo organizacional.	Formulación de un plan de desarrollo.	Departamento correspondiente	Equipo de computo, papelería, personal	11 meses.	Informe de desarrollo organizacional.
Identificación de necesidades.	Detectar las necesidades de capacitación de los departamentos.	Creación de un listado de necesidades para capacitación.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	8 meses.	Inventario de necesidades de capacitación.
Creación de métodos.	Seleccionar los métodos de capacitación.	Desarrollo de dos métodos de capacitación.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal	10 meses.	Enumeración de métodos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Utilización de evaluaciones para promociones.	Generar evaluaciones, pruebas e investigaciones a cada solicitante.	Aplicación de una evaluación a los solicitantes.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	4 meses.	Resultados.
Planeación de sistemas.	Plantear sistemas de evaluación del desempeño.	Ejecución de sistemas de evaluación.	Sistemas.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 meses.	Sistema diseñado.

COMPENSACION Y PROTECCION SOCIAL

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Elaboración de sistemas.	Diseñar sistemas de beneficios marginales atractivos para los empleados.	Planeación de un sistema para beneficio de los empleados.	Recursos humanos, contabilidad.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 meses.	Sistemas elaborados.
Implementación de programas.	Establecer programas de	Creación de un programa	Recursos humanos,	Equipo de computo,	6 meses.	Programa elaborado.

	remuneración de acuerdo con el desempeño.	de remuneración.	contabilidad.	papelería, personal.		
--	---	------------------	---------------	----------------------	--	--

CLIMA LABORAL

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Elaboración de programas.	Diseñar programas de socialización para reconocimientos individuales y colectivos.	Estructuración de un programa de socialización.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	7 meses.	Diseño del programa.
Ejecución de valores.	Definir valores morales, éticos y económicos.	Enumeración de un listado de valores organizacionales.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal, sala de juntas.	5 meses.	Listado de valores de la organización.
Revisión de programas.	Seleccionar programas de reconocimiento individual y	Asignación de premios y reconocimiento por ejercicio	Sistemas.	Equipo de computo, papelería, personal.	2 meses.	Programa planteado.

	colectivo.	laboral, productividad.				
--	------------	----------------------------	--	--	--	--

SEGURIDAD E HIGIENE

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Formación de manual de normas de seguridad.	Proyectar manual de normas.	Creación de un Manual de normas de seguridad.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 meses.	Manual elaborado.
Asignación de áreas de seguridad.	Verificar áreas de seguridad.	Elaboración de un programa de auditoria de seguridad.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 meses.	Guía de áreas de seguridad (designadas).

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. (Mediano Plazo)

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Análisis de puestos.	Analizar la utilidad de las	Elaboración de una bitácora.	Recursos humanos.	Equipo de computo,	2 años.	Bitácora.

	técnicas de análisis de puestos de trabajo y su aplicabilidad a las características específicas de la organización.			papelería, personal.		
Adecuación detallada con análisis de cada puesto.	Definir el proceso más adecuado para llevar a cabo el análisis y descripción de los puestos de una organización.	Creación de un sistema para analizar y describir el puesto.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Sistema diseñado.
Valoración de puestos.	Aplicar los métodos de valoración más importantes y de mayor difusión de cada puesto.	Preparación de un método de evaluación.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3.5 años.	Aplicación de la evaluación.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Ejecución de tiempos y movimientos.	Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.	Implementación de un programa de horarios para cubrir las necesidades.	Operaciones.	Equipo de computo, papelería, personal.	2.5 años.	Programa elaborado.
Actualización de manuales para todo el personal.	Formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.	Elaboración de un manual para desarrollo del personal.	Recursos humanos, operaciones.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Manual elaborado.
Crecimiento de la empresa.	Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.	Creación de un esquema para maximizar a la empresa.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	4 años.	Esquema establecido.

RECLUTAMIENTO

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Evolución del personal.	Conocer el comportamiento del candidato en relación a la tarea.	Implementación de un manual de aptitudes del personal.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2 años.	Manual elaborado.
Integración al mejor factor humano.	Distribuir e integrar al personal a las áreas específicas.	Elaboración de un programa de integración.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2.5 años.	Programa diseñado.
Determinación de programas.	Implementar programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento.	Fabricación de un programa de apoyo.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2.5 años.	Programa diseñado.

SELECCIÓN.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Actualización de puestos.	Conocer las vacantes futuras con cierta precisión.	Construcción de un esquema de posibles puestos.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2 años.	Esquema elaborado.
Eliminación de rotación de personal.	Disminuir la tasa de rotación.	Elaboración de una base de datos de personal calificado.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2.5 años.	Base de datos.
Ejecución de nuevas técnicas.	Identificar las principales técnicas de selección de personal que se utilizan en la empresa.	Preparación de un programa de técnicas actualizadas de selección.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Programa diseñado.
Aplicación de sistemas.	Usar sistemas de información para posibles	Elaboración de un sistema de información.	Recursos humanos.	Equipo de computo, papelería,	2 años.	Sistema elaborado.

	candidatos.			personal.		
--	-------------	--	--	-----------	--	--

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Ejecución de tareas en tiempo y forma de la organización.	Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.	Planeación de un sistema de actividades.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Sistema diseñado.
Implementación de áreas de oportunidad y desarrollo.	Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.	Elaboración de un curso de superación.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3.5 años.	Curso impartido.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Evaluación de	Conocer las	Elaboración de	Todos los	Equipo de	2.5 años.	Esquema

puestos.	aplicaciones y principales dificultades de llevar a cabo una valoración de puestos.	un esquema de ventajas y desventajas.	departamentos.	computo, papelería, personal.		diseñado.
Remuneración de acuerdo al desempeño.	Definir la retribución fija debida al puesto de trabajo en función de los resultados obtenidos.	Definición de un programa de retribución para los puestos.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Programa establecido.

CLIMA LABORAL.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Integración de los trabajadores con la empresa.	Crear la participación de los trabajadores en la definición de objetivos y	Preparación de un esquema de aportación de ideas.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Esquema diseñado.

	aceptación de los mismos.					
Integración de valores a los empleados.	Identificar los valores por los cuales los trabajadores estén motivados a una acción.	Implementación de un manual de os valores manejados en la organización.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	4 años.	Manual elaborado.
Unificación de ideas.	Socializar la estructura de la organización.	Organización social.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	3 años.	Socialización en la empresa.

SEGURIDAD E HIGIENE.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recurso	Tiempo	Evaluación
Armonización del personal.	Mantener al trabajador en un ambiente adecuado para su desempeño laboral.	Creación de un método de armonía social.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2 años.	Método establecido.

Inspección de riesgos en las áreas de trabajo.	Conseguir que en un millón de horas de trabajo no haya pérdida de tiempo por accidentes.	Implementación de un programa de prevención para todas las áreas.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	2 años.	Programa elaborado.
--	--	---	--------------------------	---	---------	---------------------

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. (Largo Plazo)

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo	Evaluación
Planeación.	Desarrollar organizaciones globales.	Utilización de una mejor practica laboral.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 años.	Evolución organizacional
Nuevas tecnologías.	Adaptar nuevas tecnologías para apoyo de la organización.	Implementación de un proceso de nuevas tecnologías.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 años.	Resultados de excelencia.
Gestión del conocimiento.	Crear talentos y capacidades organizacionales.	Creación de un sistema de capacitación.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 años.	Personal calificado.

Contribuir al desarrollo personal.	Instrumentar desarrollos productivos con ambientes de trabajo que posibilite la superación personal.	Elaboración de un manual de producción para todos los niveles.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 años.	Socialización interna y externa.
Responsabilidad social.	Mejoramiento social económico y ambiental por parte de las empresas.	Creación de un programa de mejora de responsabilidad de la empresa.	Todos los departamentos.	Equipo de computo, papelería, personal.	6 años.	Programa elaborado.

REFERENCIAS

1. Orozco, E. (1980). *Proceso practico del reclutamiento y selección del personal*. Tercera ed. Confederación patronal de la Republica Mexicana.
2. Fernández, J. (2004). *El proceso administrativo*. México, Diana.
3. Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México, Limusa.
4. Fernández, J. (2004). Ob. Cit. Ref. 2.
5. Reyes, A. (2001). *Administración del personal*. México, Limusa.
6. *Ibídem*.
7. Reyes, A. (1984). *El análisis de puestos*. México, Limusa.
8. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 3.
9. Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México, Trillas.
10. Reig, E. (2003). *Los recursos humanos. En las organizaciones orientadas a la eficacia y aprendizaje*. España, Thomson.
11. *Ibídem*.
12. <http://www.monografias.com/trabajos12/social/shtml>.
13. *Ibidem*.
14. <http://es.wikipedia.org/wiki/salario>.
15. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 8.
16. Reig, E. (2003). Ob. Cit. Ref. 10.
17. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hil.
18. Orozco, E. (1980). Ob. Cit. Ref. 1.
19. Fernández, J. (2004). Ob. Cit. Ref. 4.
20. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 15.
21. Fernández, J. (2004). Ob. Cit. Ref. 19.
22. Reyes, A. (2001). *Administración del personal*. Limusa.
23. *Ibídem*.
24. Reyes, A. (1984). Ob. Cit. Ref. 7.
25. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 20.

26. Guth, A. (1994). Ob. Cit. Ref. 9.
27. Reig, E. (2003). Ob. Cit. Ref. 16.
28. Ibídem.
29. <http://www.monografias.com/trabajos12/social/shtml>.
30. Ibídem.
31. <http://es.wikipedia.org/wiki/salario>.
32. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 25.
33. Reig, E. (2003). Ob. Cit. Ref. 27.
34. Chiavenato, I. (2004). Ob. Cit. Ref. 17.
35. Orozco, E. (1980). Ob. Cit. Ref. 18.
36. Fernández, J. (2004). Ob. Cit. Ref. 21.
37. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 32.
38. Fernández, J. (2004). Ob. Cit. Ref. 36.
39. Reyes, A. (2001). Ob. Cit. Ref. 22.
40. Ibídem.
41. Reyes, A. (1984). Ob. Cit. Ref. 24.
42. Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo del personal*. Trillas.
43. Guth, A. (1994). Ob. Cit. Ref. 26.
44. Reig, E. (2003). Ob. Cit. Ref. 33.
45. Ibídem.
46. <http://www.monografias.com/trabajos12/social/shtml>.
47. Ibídem.
48. <http://es.wikipedia.org/wiki/salario>.
49. Siliceo, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 37.
50. Reig, E. (2003). Ob. Cit. Ref. 44.
51. Chiavenato, I. (2004). Ob. Cit. Ref. 34.

CONCLUSIONES.

De acuerdo al desarrollo de la presente investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

Se cumplió el objetivo general de la tesis que consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, utilizando como herramienta una auditoria administrativa que proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesorías e información a diversas actividades.

La hipótesis planteada se pudo comprobar ya que con las aportaciones de una auditoria administrativa se instrumenta el funcionamiento y desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa.

Consideramos que una auditoria administrativa aplicada a la empresa de servicios es indispensable como estrategia para mejorar la calidad de todas las actividades, en este caso, el departamento de recursos humanos que es considerado el recurso más importante para todas las organizaciones ya que de este dependerá el crecimiento y continuidad de cada una de ellas.

En la actualidad las organizaciones competitivas presentan la característica de que deben ser competitivas, productivas, cuidar el ambiente, manejar adecuadamente la tecnología, proporcionar mejor calidad de vida a la sociedad y ser sustentables.

La globalización en la actualidad presenta grandes desafíos para los países inmersos en ella, siendo mayores para los que cuentan con una estructura productiva e institucional más vulnerable; además, se caracteriza por la expansión y profundización de las relaciones sociales e instituciones a través del tiempo y del espacio.

Las teorías administrativas aportan las herramientas cognoscitivas para construir dichas organizaciones competitivas en las que permite alcanzar objetivos y metas en los escenarios globalizados y la sociedad del conocimiento, cada una adoptando un modelo que representa el pensamiento administrativo. Para ello presentamos varios modelos de teorías administrativas cronológicamente desde la teoría científica hasta la teoría del conocimiento.

Podemos decir que para obtener un buen desarrollo en una organización, se tiene que saber como manejar una gerencia moderna, acompañada de los fundamentos más importantes de una empresa para desempeñar un rol eficaz y saber diseñar una estrategia con objetivos claros para obtener una empresa exitosa.

Para diseñar una estrategia exitosa se necesita saber cuáles son sus características, en donde están las fallas de la empresa, qué se debe tomar en cuenta para generar los cambios que garanticen éxito. Para ello es de primordial importancia que se realicen auditorías administrativas en los rubros financieros, humanos, tecnológicos, entre otros, lo que posibilitara el éxito a corto, mediano y largo plazo.

El realizar una auditoría administrativa como aplicación práctica con base al modelo del autor Benjamín Franklin y contando con algunas aportaciones de reconocidos autores nos permitió detectar las fortalezas y debilidades en los campos de acción y así poder estructurar líneas estratégicas a corto, mediano y largo plazo que nos permitirá mejorar gradualmente el entorno de la empresa.

Finalmente, es relevante señalar que el desarrollar un trabajo de tesis bajo la temática de Auditorías administrativas, nos abre una posible línea de investigación que con toda seguridad seguiremos explorando en nuestro ejercicio profesional y estudios de posgrado.

BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, A, Elder, R, Beasley, M. (2007). *Auditoria. Un enfoque integral*. México, Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición, México, McGraw Hill.
- Daft, R, Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. Cuarta edición. México, Thomson.
- Fernández, J. (2004). *El proceso administrativo*. México, Diana.
- Franklin, B, Gómez, G. (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México, McGraw Hill.
- Franklin, B. (2001). *Auditoria administrativa*. México, McGraw Hill Interamericana.
- Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo del personal*. México, Trillas.
- Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México, Trillas.
- Hawk, R. (1968). *Reclutamiento y selección del personal*. Mexico, Tecnica.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/salario>.
- <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=2406>.
- <http://www.monografias.com/trabajos12/social/shtml>.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. Novena edición, México, McGraw Hil.
- Mondy, R, Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. México, Pearson.
- Montañó, F. (2004). *Auditoria administrativa herramienta estratégica de planeación y control*. México D.F, Gasca.
- Orozco, E. (1980). *Proceso practico del reclutamiento y selección del personal*. Tercera ed. Confederación patronal de la Republica Mexicana.
- Reig, E, Fernández, J, Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos. En las organizaciones orientadas a la eficacia y aprendizaje*. España, Thomson.
- Revista Expansión.

- Reyes, A. (1976). *Administración por objetivos*. México, Limusa.
- Reyes, A. (1984). *El análisis de puestos*. México, Limusa.
- Reyes, A. (2001). *Administración del personal*. México, Limusa.
- Sackmann, A, Suarez, M. (2000). *Administración de recursos humanos. Remuneraciones*. Buenos Aires, Macchi.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México, Limusa.

