



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Auditoría administrativa
aplicada a la empresa
agroquímicos el milenio.**

Tesis

Que para obtener el título de:

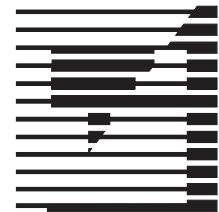
Licenciado en Administración

Presenta:

Ismael Alejandro Figueroa Araujo

Asesor:

L.A. Carmen Lucía Mora Ochoa



Uruapan, Michoacán. 20 de enero de 2015



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

Esta es una pequeña muestra de superación para todos los niños que nacen con labio leporino y paladar hendido, para hacerles entender que es posible salir adelante, estudiar, trabajar, y tener una vida social a pesar de todas las adversidades que se presentan.

A mi padre Ismael Figueroa Tovar

Quien es mi máxima figura, mi idolo y mi ejemplo a seguir. Aquel hombre que le debo lo que hoy soy.

A mi madre Maria Natividad Araujo Tafolla

Ella, la que dedicó tiempo para pararme y echarme andar, y enseñarme el valor de la sencillez y el sentimiento de la humildad.

A mi hermano Christian Eduardo Figueroa Araujo

Quien a pequeña edad, tomaba a escondidas mis discos de rock para escucharlos, y que por tal motivo, ahora compartimos tantas cosas en comun. Por integrarme y motivarme, y no dejarme solo en mis sueños.

A mis familiares, amigos, compañeros y todas aquellas personas que me aprecian y que han logrado vibrar mi corazón.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO I	
ADMINISTRACIÓN.....	9
1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	9
1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.4 ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN	12
1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO	14
1.5.1 PLANEACIÓN	15
1.5.2 ORGANIZACIÓN.....	21
1.5.3 DIRECCIÓN	30
1.5.4 CONTROL.....	42
1.6 ÁREA FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	48
1.6.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN	49
1.6.2 ÁREA DE MERCADOTECNIA	50
1.6.3 ÁREA DE FINANZAS.....	53
1.6.4 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	55
1.6.5 ÁREA DE INFORMATICA	56

CAPÍTULO II
LA EMPRESA.....58

2.1 EL CONCEPTO DE EMPRESA..... 58

2.2 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS..... 59

2.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS 60

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA..... 69

2.5 RECURSOS DE UNA EMPRESA..... 69

2.6 EMPRESA FAMILIAR 73

CAPÍTULO III
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....78

3.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA..... 78

3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA 79

3.3 METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA..... 81

3.3.1. PLANEACIÓN 82

3.3.2 INSTRUMENTACIÓN 85

3.3.3 EXAMEN 88

3.3.4 INFORME..... 91

3.3.5 SEGUIMIENTO 94

CAPÍTULO IV	
CASO PRÁCTICO: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA DENOMINADA AGROQUÍMICOS EL MILENIO.....	96
4.1 LA EMPRESA	96
4.2 PLANEACIÓN	100
4.3 INSTRUMENTACIÓN	110
4.4 EXAMEN	153
4.5 INFORME.....	186
4.6 PROPUESTA	197
CONCLUSIONES GENERALES	202
ANEXOS	205
CONCLUSIÓN	232
BIBLIOGRAFÍA	235

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad compuesta de organizaciones. Donde sus actividades son encaminadas a la producción de bienes y a la prestación de servicios, en las que son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas por organizaciones constituidas por personas y por recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc. Al llegar a cierto tamaño, las organizaciones se vuelven más complejas y necesitan ser administradas en varios niveles jerárquicos que se ocupan de actividades diferentes.

Sin embargo en la realización de las actividades dentro de las organizaciones, los administradores tratan de asegurarse de que siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglan las cosas, a esto le llamamos control.

Muchos de los problemas más comunes que presentan los gerentes o administradores es la ausencia de objetividad para analizar a la organización, presión del compromiso de no afectar a sus compañeros, o preferencia por un área, unidad administrativa o persona, entre otras.

Es por estas razones que se pretende realizar una auditoría administrativa en la empresa Agroquímicos el Milenio, empresa familiar perteneciente a mis padres, la cual se dedica a la comercialización de productos agroquímicos así como también brindar asesoría técnica de agronomía.

El objetivo principal perseguido en la presente investigación es de revisar sus operaciones y brindar oportunidades de mejora para innovar y renovar, para generar cambios y transformaciones, y adoptar nuevas ideas y conceptos.

En el capítulo siguiente, se estudian algunos conceptos básicos de la administración, tales como, definiciones de administración, proceso administrativo y áreas funcionales.

El segundo capítulo, el cual trata temas relacionados con la empresa, de las cuales se mencionan sus objetivos, clasificación, criterio de estratificación, características, componentes básicos y la empresa familiar.

Continúan con el tercer capítulo, el cual trata temas relacionados con el estudio de las auditorías administrativas y la metodología para su realización.

Finalizando con el capítulo cuarto, en el cual se plantea el caso práctico, objeto de estudio de esta investigación, cuyo objetivo es la revisión analítica de la empresa de la ciudad de Uruapan, Michoacán. Por medio de la aplicación de una auditoría administrativa.

El mundo ha cambiado y cambiara más, la sociedad vive en una época de cambios donde han traído desafíos para las organizaciones, y sobre todo en la administración. Es por eso que las empresas que logran tener éxito son por su constante necesidad de innovación, empresas que ganan por perder miedo a la

apertura a la experiencia, las empresas que ganan por la búsqueda de nuevas oportunidades.

JUSTIFICACIÓN

Son muchos los motivos por la cual elegí para mi tesis realizar una auditoría administrativa, sin mencionar el orden, no es suponer que sea el más importante.

A lo largo de mi vida, siempre me he propuesto ser la diferencia, tratar de pensar lo que la mayoría no logra percibir, y captar esos pequeños detalles que pueden lograr ser gran diferencia, mis compañeros de carrera que tanto admiro, la mayoría decidieron escoger un proyecto de inversión, el cual para mi decisión fue fácil elegir otro tema.

También otro de los motivos, elegí este tema es debido a una conclusión se podría decir obvia o hasta muy simple, la razón es la siguiente. Las personas, las plantas y los animales, necesitan que exista alguien que los ayude a identificar y reconocer enfermedades que los agobian, así también a emitir recomendaciones y curarlos. Los médicos con las personas, los ingenieros agrónomos con las plantas, los veterinarios con los animales, ¿y los administradores? La respuesta es sencilla, con las empresas. Que para mi conclusión un administrador que utiliza esta herramienta ayuda a diagnosticar las enfermedades de una organización.

Existe una empresa por la cual mis padres han dedicado tiempo, esfuerzo, dedicación y gran parte de su vida, también en la que poco a poco han tratado de involucrarme a muy corta edad para que yo tuviera interés en ella, y es así como lo lograron a hacer, para que mi decisión al terminar mi licenciatura poder

incorporarme a dicha empresa. Por ello, me convencí aún más en esta investigación, donde me permita analizar y emitir propuestas de mejora e innovación con fundamentos, y los problemas hacerlos justificables. En las cuales ayuden a tomar una posible reorganización o en su caso una reingeniería.

Capítulo I Administración

La administración es una parte esencial y descuidada por la mayoría de las empresas de nuestro país, en especial en las pequeñas y medianas empresas. En donde sobresalen aquellas que llevan una excelente administración. En todas esas pymes se lleva a cabo actividades en las que se planea, organiza, dirige y controla, de una manera inconsciente y que es parte esencial para el crecimiento de las empresas, es por ello que llevar el proceso administrativo al igual que la administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna, un medio de lograr que las cosas se realice al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia; que sin importar el tamaño de las empresas por más pequeñas que estas sean.

1.1 Concepto de administración

La palabra *administración* proviene del latín *ad* (dirección, tendencia hacia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (CHIAVENATO, Adalberto)

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás

recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (F.STONER, James A. / FREEMAN, R. Edward/ GILBERT, Daniel R., Jr.)

La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. (REYES PONCE, Agustín)

La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (A. HITT, Michael)

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (MÜNCH, Lourdes)

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

1.2 Importancia de la administración

A lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. La importancia por esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

(MÜNCH, Lourdes)

1.3 Características de la administración

La administración posee ciertas características que las diferencian de otras disciplinas:

- Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- Multidisciplinariedad. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplica.

(IBID: Pagina 21)

1.4 Ética en la administración

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, la administración, carácter eminentemente social, se rige por una serie de principios y valores que le proporcionan no solo validez ante el mundo, sino también principios éticos que deben orientar la conducta del administrador en la sociedad.

Los más importantes son:

Sociales

Contribuyen al bienestar de la sociedad, ya que con ellos se persigue:

- Mejorar la calidad y el precio del producto o servicio para satisfacer las necesidades reales del consumidor.
- Contribuir a elevar el nivel socioeconómico de la población.

- Sostener a los gobiernos locales y federales mediante el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Disminuir la competencia desleal.
- Impulsar el desarrollo económico y social mediante la creación de fuentes de trabajo.
- Preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Su finalidad es mejorar la organización por medio de:

- Lograr la satisfacción integral de los clientes internos y externos.
- Promover la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Obtener la calidad, productividad, eficacia y máxima eficiencia.
- Optimizar los recursos y la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Mantener una planta estable de trabajo.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Financieros o económicos

Se orientan a la obtención de beneficios económicos y rendimientos sobre la inversión.

- Generar riqueza.
- Obtener utilidades y rendimientos.
- Manejar adecuadamente los recursos financieros.

- Promover la inversión.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas.

1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿para qué?, ¿Cómo?, ¿con quién?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina.

La unidad temporal de la administración implica que esta comprende varias fases, etapas o funciones, que existen ya sea por separado o simultáneamente; cuyo conocimiento es indispensable, para aplicar esta disciplina correctamente; dichas etapas conforman el proceso administrativo.

Cuando se administra cualquier empresa existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y otra operativa, en la se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que debe

hacerse, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a cómo manejar la empresa.

Para esto se mencionara la definición sobre el proceso administrativo:

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración. MÜNCH, Lourdes.

En general, hoy se acepta que la planeación, la organización, la dirección y el control son las funciones básicas que debe desarrollar el administrador, y que las cuatro constituyen el llamado proceso administrativo.

A continuación se tratara cada una de las cuatro funciones administrativas.

1.5.1 Planeación

Las organizaciones no trabajan con base en la improvisación. Casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Concepto de planeación. La definición de escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito. (MÜNCH, Lourdes)

Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando, como y en que secuencia.

Durante la planeación se plantean y responden a las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, así, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan los recursos, se reducen los costos y se incrementa la productividad, ya que al establecer claramente los resultados por alcanzar, se orientan los recursos, las acciones y los procesos para lograrlos.

(IBID: Pagina 42)

Plan estratégico

El plan estratégico o plan de negocios es el documento en el que se establecen los elementos del proceso de planeación. (MÜNCH, Lourdes)

Para el desarrollo de un plan es indispensable contar con sistemas de información oportunos y confiables, ya que mediante ellos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y debilidades, de los riesgos y oportunidades que pueden afectar al logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todo lo que influye en la organización. A continuación, se estudiarán los elementos del plan.

(IBID: Pagina 43)

Filosofía organizacional. Valores

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos, que orientan la vida de la organización. (MÜNCH, Lourdes)

Para formularla debe considerarse la pregunta: *¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes en el futuro de nuestra organización?* La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la empresa. Comprende: credo, valores y compromiso.

Los valores son pautas de comportamiento o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización.

(IBID: Pagina 44)

Misión

La misión es la razón de ser de la organización; es la definición amplia del propósito y la actividad fundamental de carácter permanente de la empresa.

(MÜNCH, Lourdes)

La misión responde a las preguntas: *¿para qué y por qué existe la empresa?, ¿Cuál es su propósito?, ¿a quién sirve?, ¿a qué se dedica la organización?, ¿en qué sector productivo esta?, ¿Cuál es nuestro valor agregado?, ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?*

(IBID: Pagina 44)

Visión

La visión es el enunciado que describe el estado que aspira la organización a futuro. Provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones concretas en el presente. (MÜNCH, Lourdes)

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos y recursos?, ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?, ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?, ¿en qué negocios debemos estar?, ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?, ¿cuáles son o deberían ser nuestras divisiones?, ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es: ser la empresa más importante en innovación tecnológica en América Latina

(IBID: Pagina 45).

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, determinados cuantitativamente y establecidos para realizarse en un tiempo determinado específico. (MÜNCH, Lourdes)

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse en un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.

- Su redacción debe iniciar en un verbo en infinitivo.

Un ejemplo de un objetivo planteado correctamente es:

Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los próximos dos años.

(IBID: Pagina 45)

Estrategias

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. (MÜNCH, Lourdes)

Mediante las estrategias se plantea como lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias, como objetivos se definen en una organización.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- Cada decisión conlleva un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse con mucho cuidado.
- Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.
- Las estrategias deben promover la creación de ventajas competitivas.

(IBID: Pagina 45)

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios y lineamientos generales por observar en la toma de decisiones. (MÜNCH, Lourdes)

En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, la diferencia entre ellas es que las reglas son estrictas y las políticas son flexibles.

(IBID: Pagina 46)

Programa

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, un programa define el tiempo requerido, la secuencia de actividades específicas y los responsables para alcanzar los objetivos.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, así como la de establecer la fecha de inicio y término de cada actividad.

Para la elaboración de un programa se requiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Ordenar cronológicamente la realización de actividades.
- Interrelacionarlas, es decir, determinar qué actividad debe llevarse a cabo antes de otra, que actividades se darán de manera simultánea y, por último, que actividades deben efectuarse después.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
- Designar a los responsables de cada actividad.

Presupuestos

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que con ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos necesarios para cumplir los objetivos. Su finalidad principal es determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, así como controlar las actividades de la organización en términos financieros.

El presupuesto determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios) el origen y la asignación de los recursos para un periodo específico.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- Presupuestos de capital. Comprende los presupuestos de inversiones capitalizables que hace la empresa y de conceptos como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario y mantenimiento.
- Presupuesto financiero. Incluye balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos y de flujo de caja.

1.5.2 Organización

Según Adalberto Chiavenato, la palabra organización tiene varios significados.

- a. *Organización como entidad social.* Es la organización social dirigida hacia los objetivos específicos que ha sido estructurada de forma deliberada. Es una entidad social porque está compuesta por personas. Se dirige hacia objetivos porque ha sido diseñada para obtener resultados, como generar ganancias (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. De forma deliberada, su estructura se basa en la división de trabajo y su distribución entre los miembros de la organización.

- b. *Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.* En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos.

Aquí tomaremos como la función administrativa que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo.

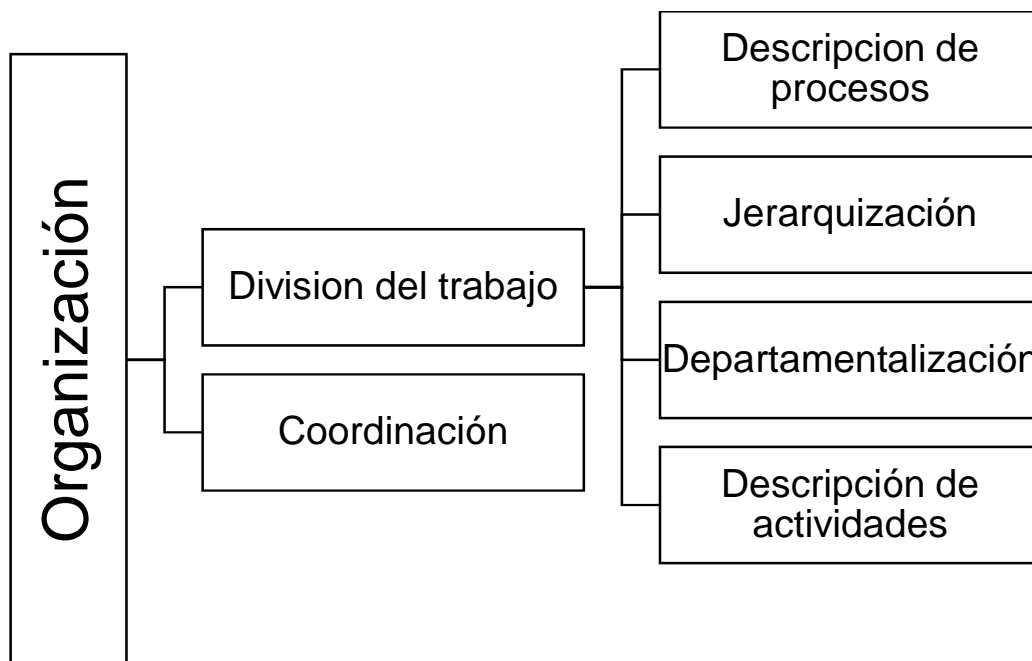
La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación optimización del trabajo. (MÜNCH, Lourdes)

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todo resulte sencillo y fácil para quienes laboran la empresa, de tal forma que se mejore la atención y satisfacción de los clientes.

Las etapas de la organización son:

- División del trabajo.
- Coordinación.

Figura 1.1 Etapas del proceso de organización.



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial.2011.

México

(IBID: Pagina 66)

División del trabajo

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, la división del trabajo consiste en la delimitación de las actividades, con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca los siguientes pasos.

Para realizar la descripción de procesos se requiere:

- Elaborar una lista que incluya todas las funciones de la empresa.
- Una vez definida las funciones, las funciones similares se clasifican y agrupan en departamentos o áreas de la empresa.
- Posteriormente, se analizan las funciones y determinan los grandes procesos que se llevan a cabo.

Jerarquización

Según Lourdes Münch, es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

Departmentalización

La departmentalización es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidos como departamentos. (MÜNCH, Lourdes)

Al departmentalizar es conveniente apegarse a la siguiente secuencia:

- Definir los procesos.

- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo a su similitud.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

(IBID: Pagina 68)

Tipos de estructuras organizacionales

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, de acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible diseñar diversos tipos de estructuras organizacionales; las más usuales son:

- Funcional. Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas –según su función primordial- para lograr su especialización y, con ello, una mayor eficiencia personal.
- Por productos. se utiliza en las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. la departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí, muestra la división de una empresa en áreas de productos.

- Geográfica o por territorios. Cuando las áreas de la empresa llevan a cabo actividades en sectores alejados físicamente. Por ejemplo, una empresa en zonas.
- Por clientes. Consiste en crear áreas cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, primordialmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.
- Por procesos o por equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si por el volumen de producción reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc.; ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o por que el proceso lo requiera.
- Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer áreas que controlen cada uno de ellos.

Descripción de actividades y obligaciones

Es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo, o puestos, de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta es la última etapa de la división

del trabajo y consiste en la recopilación ordenada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, el trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, mediante técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

(IBID: Pagina 72)

Coordinación.

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad. (MÜNCH, Lourdes)

La división de trabajo requiere complementarse con la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos para alcanzar los objetivos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen, interrelacionen y se sincronicen, evitando duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

(IBID: Pagina 73)

Técnicas de organización

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos, más referencia, son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante este proceso. Las técnicas de organización más usuales son:

Organigramas

Son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

- Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- Circular. Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
- Mixto. Se utiliza tanto el horizontal como el vertical, por razones de espacio.

Manuales

Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la empresa.

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto.

Son de gran utilidad ya que:

- Presentan la información de manera ordenada.

- Incluyen la definición acerca de la organización, las actividades, las responsabilidades y las funciones.
- Incrementan la eficiencia del personal, ya que indican lo que se debe hacer y cómo debe hacerse.
- Facilitan la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

Diagramas de proceso o de flujo

Los diagramas de proceso son la representación gráfica de las actividades para llevar a cabo una función de carácter repetitivo. También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de flujo permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y duplicidades.

Cartas de distribución del trabajo o de actividades.

Mediante el cuadro o carta de distribución del trabajo se analizan las actividades para mejorar la distribución de las cargas de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre cinco y hasta quince personas.

Sus ventajas son:

- Eliminar la duplicidad e ineficiencia.
- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos, eliminando tiempos ociosos.
- Evitar fugas de responsabilidad y pérdida de tiempo.

Análisis de puestos

Es una técnica en la que se clasifican, de manera pormenorizada, las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe tener el personal que lo desempeña.

1.5.3 Dirección

La dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se ha definido la planeación y establecido una organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan. En este papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas, está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Los empleados deben ser asignados a sus puestos y funciones, capacitados, guiados y motivados para que alcancen los resultados que se esperan de ellos.

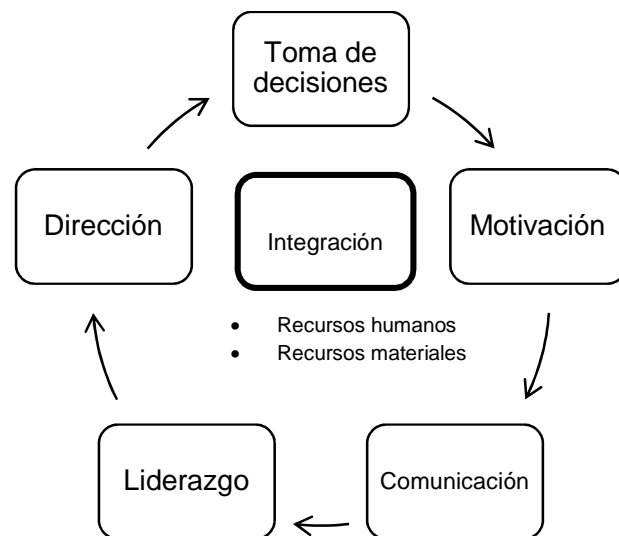
La dirección es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, de la motivación, la comunicación y el liderazgo. (MÜNCH, Lourdes)

Etapas del proceso de dirección

La dirección comprende una serie de etapas como la integración, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.

Por medio de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. En la integración se proveen todos los insumos y materiales que se requieren para llevar a cabo las actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas óptimas del personal que favorecen la eficiencia del trabajo, de acuerdo con los objetivos de la empresa; y por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir al personal.

Figura 1.2 Proceso de integración



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial.2011. México.

(IBID: Página 99)

Integración

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, la integración es la etapa por medio de la cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones.

En esta etapa se requieren los recursos necesarios para que la empresa opere.

Aunque tradicionalmente se descuidan esta función, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que los insumos son uno de los aspectos más importantes para cualquier organización. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal y los recursos para el desempeño de las actividades.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene dos tipos de repercusiones en la empresa: internas, en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, entre otras; externas, ya que también afectan a los proveedores, los clientes, el entorno y la economía. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no solo en las áreas de la organización, sino en diversos segmentos del entorno, tales como los clientes, el personal y la sociedad.

En este contexto, imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno, los costos, las repercusiones y los resultados.

(IBID: Página 101)

Motivación

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia. En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar la acción.

La motivación es una de las funciones más importantes de la dirección, pues por medio de esta se logra que los empleados trabajen con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares o patrones establecidos. Existen varias teorías en relación con la motivación, la más importante es la jerarquía de las necesidades, de Abraham Maslow, quien postula que a la naturaleza humana le son inherentes, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento.

Necesidades básicas

- Fisiológicas. Son aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- De seguridad. Implica la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del entorno.
- Amor o pertenencia. Constituyen los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De reconocimiento. es la necesidad de obtener reconocimiento por los resultados obtenidos en el desempeño del trabajo.

Necesidades de crecimiento o autorrealización

- Autorrealización. El deseo que existe en todo ser humano de obtener el máximo desarrollo de su potencial.

Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas, en el orden descrito; de esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto de modo suficiente sus cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o de autorrealización.

Comunicación

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, la comunicación consta de tres elementos básicos; emisor, fuente que origina la información; transmisor, medio por el cual fluye la comunicación; y receptor, elemento que recibe la información.

La comunicación puede ser definida como el proceso mediante el cual se transmite y recibe información.

La comunicación comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Existen diversos tipos de comunicación.

- Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye por medio de los canales formales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.
- Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.
- Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

- Horizontal. Este se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.
- Ascendente. Se transmite de un nivel jerárquico superior a uno inferior.
- Descendente. Se transmite de un nivel jerárquico inferior a uno superior.
- Verbal. Se transmite oralmente.
- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.
- No verbal. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación.

Liderazgo

Liderazgo es la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de una visión.

(MÜNCH, Lourdes)

A partir de los resultados de diversas investigaciones, hechas para determinar las cualidades del líder, se concluyó que las más sobresalientes son:

- Seguridad en sí mismo. Esta cualidad implica la confianza en sí mismo, que nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.
- Iniciativa y creatividad. Una característica primordial en el líder es la iniciativa y creatividad, que inspiran a la acción.

- Sentido común. Uno de los axiomas administrativos más acertados es que la administración es la ciencia del sentido común. Si algo necesita un directivo para guiar a otros es sentido común.
- Compromiso. El compromiso de los empleados es uno de los valores indispensables para el éxito de la empresa. Es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes externos e internos. Una conducta sincera y justa engranda en el personal compromiso y lealtad.
- Optimismo. El optimismo es una de las cualidades más apreciadas en los líderes.
- Espíritu de logro. La consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder. Indudablemente, todos los lideres sienten una gran satisfacción al lograr los resultados esperados y cumplir con la visión. El líder fija metas claras y específicas y hace partícipe de estas a su gente, de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan a obtener.
- Sencillez y humildad. Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo eran elementos indispensables en el liderazgo. Por el contrario, el momento actual y el avance de la sociedad demandan sencillez del directivo. La empatía y la simpatía
- Visión. Los líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. la visión es la visualización de un estado futuro, los resultados que se desea obtener. Guiar, impulsar y

alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión, no existirá un enfoque claro y consistente hacia el cual dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.

(IBID: Página 108)

Estilos de liderazgo

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos en la forma de dirigir que caracterizan a un líder.

El estilo de dirección prevaleciente en una empresa es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo varían de acuerdo con las características de personalidad y la preparación del dirigente, el tipo de personal y la cultura organizacional; sin embargo, diversos estudios demuestran que existen formas o estilos de dirección que promueven una mayor eficiencia en los colaboradores con la finalidad de desarrollar habilidades directivas, una de las teorías más destacadas es el grid gerencial de Blake y Mouton.

Existen dos intereses básicos en todo líder: uno es por la producción o los resultados y el otro, por las personas que lo rodean, ya sea jefes, colegas o subalternos.

- Estilo 9.1 o autocrático. Caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo 9.1

resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos, pero en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización.

- Estilo 1.9 o paternalista. El dirigente con estilo 1.9 considera que proporcionar toda clase de prestaciones sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar de manera continua la productividad. La experiencia demuestra que el ser humano es un ser insatisfecho por naturaleza y, que en la medida en que se le otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considera que el empresario tiene la obligación de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la empresa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres.
- Estilo 1.1 o burócrata. Corresponde al dirigente que no se compromete. Al dirigente 1.1 no le interesa la gente ni los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el dirigente 1.1 obtiene los índices de productividad más bajos
- Estilo 5.5 o demócrata. Es el “hombre organización” ya que es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no

logra resultados óptimos por que la relación jefe-subordinado se torna en una negociación en la que nunca se logra el compromiso social.

- Estilo 9.9 o transformador. es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y los problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y ciudadanía hacia la consecución de las metas. El estilo 9.9 promueve condiciones óptimas en las relaciones humanas y en los resultados, propiciando una cultura organizacional que trata a los individuos como adultos, mediante la creación de un trabajo significativo que los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de productividad y calidad de vida. De esta manera se combinan las necesidades organizacionales con las necesidades del personal.

Autoridad

Según Lourdes Münch, uno de los componentes básicos del liderazgo y la dirección es la autoridad.

Existen distintos tipos de autoridad.

- Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.

Funcional. Ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

- Técnica o staff. Surge de los conocimientos especializados de quien lo posee.
- Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

El ejercicio de la autoridad se realiza a través de la delegación y el mando.

Delegación

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- La responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

Los requisitos necesarios para delegar son:

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, con el fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
- Especificar metas y objetivos de la función delegada.
- Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación.

Mando

El mando asume dos formas: órdenes e instrucciones.

- Ordenes

La orden es el ejercicio de autoridad mediante el cual se transmite la indicación de que una actividad debe ser desempeñada.

- Instrucciones

Las instrucciones son secuencias o pasos que deben realizarse en situaciones de carácter repetitivo.

Los instructivos y los circulares son los medios más convenientes para transmitirlos.

1.5.4 Control

Según Adalberto Chiavenato, en administración, la palabra control tiene varios significados, a saber:

- a. *Control como función restrictiva o coercitiva.* Cuando se la utiliza en el sentido de evitar o limitar ciertos tipos de desviaciones indeseadas o de comportamientos no aceptados. De esta perspectiva, el control presenta un carácter negativo y restrictivo, por lo cual muchas veces se lo equipara a coerción, inhibición y manipulación. Es el llamado control social que se aplica en las organizaciones y en la sociedad, para inhibir el individualismo y la libertad irrestricta de las personas.

- b. *Control como función administrativa.* Es el control como parte del proceso administrativo, como complemento de la planeación, la organización y la dirección.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzara o no los objetivos o los resultados deseados.

El control es la evaluación y medición de resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente procesos.
(MÜNCH, Lourdes)

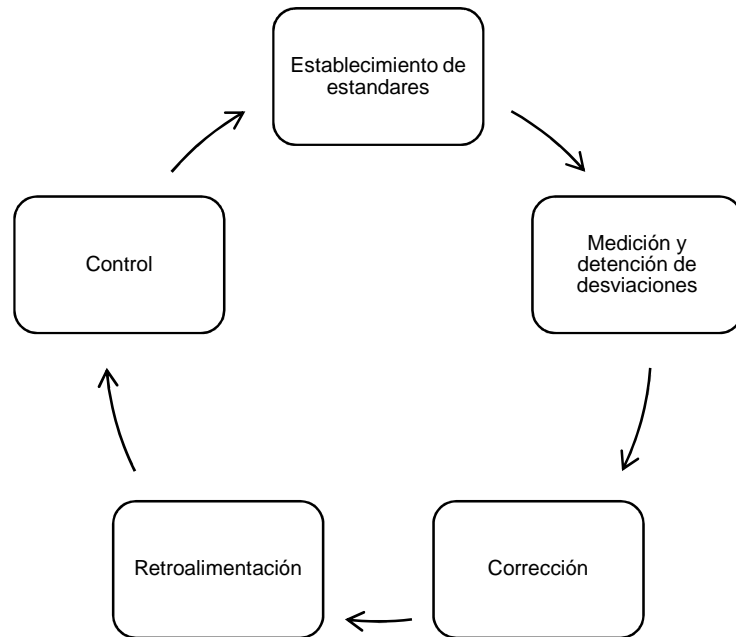
Importancia

- Establecer medidas para corregir las actividades, para alcanzar los planes.
- Determinar y analizar las causas que originan desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Reducir costos y ahorrar tiempo al evitar errores.
- Incidir directamente en la racionalización y optimización de recursos y, por consecuencia, en el logro de la productividad y la calidad.

Etapas de control

La secuencia de pasos necesarios para efectuar el control se muestra en la siguiente figura.

Figura 1.3 Secuencia de control.



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial.2011.

México

(IBID: Página 126)

Establecimiento de estándares e indicadores

Un estándar o indicador es una unidad de medida que sirve como modelo, guía a patrón para efectuar el control.

Una vez efectuada y obtenida la información acerca de los resultados, es necesario comparar los resultados en relación con los estándares preestablecidos.

Medición y detección de desviaciones

La medición de resultados consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida –definidas de acuerdo con los estándares- con la finalidad de detectar desviaciones.

Para la medición se utilizan primordialmente los sistemas de información; por lo tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida. Esta debe ser oportuna (estar a tiempo), confiable, válida (que mida realmente el fenómeno que se intenta medir), con unidades de medida apropiadas y fluida (que utilice los canales de comunicación adecuados).

Una desviación o no conformidad es la diferencia entre el desempeño real y el estándar, o sea, el cumplimiento de los requisitos.

Corrección

Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan los problemas.

La corrección consiste en la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.

Retroalimentación

La retroinformación o retroalimentación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo, para eliminar fallas y errores.

De la calidad de la información dependerá del grado y rapidez con que se retroalimenta el sistema.

(IBID: Página 128)

Tipos y técnicas de control

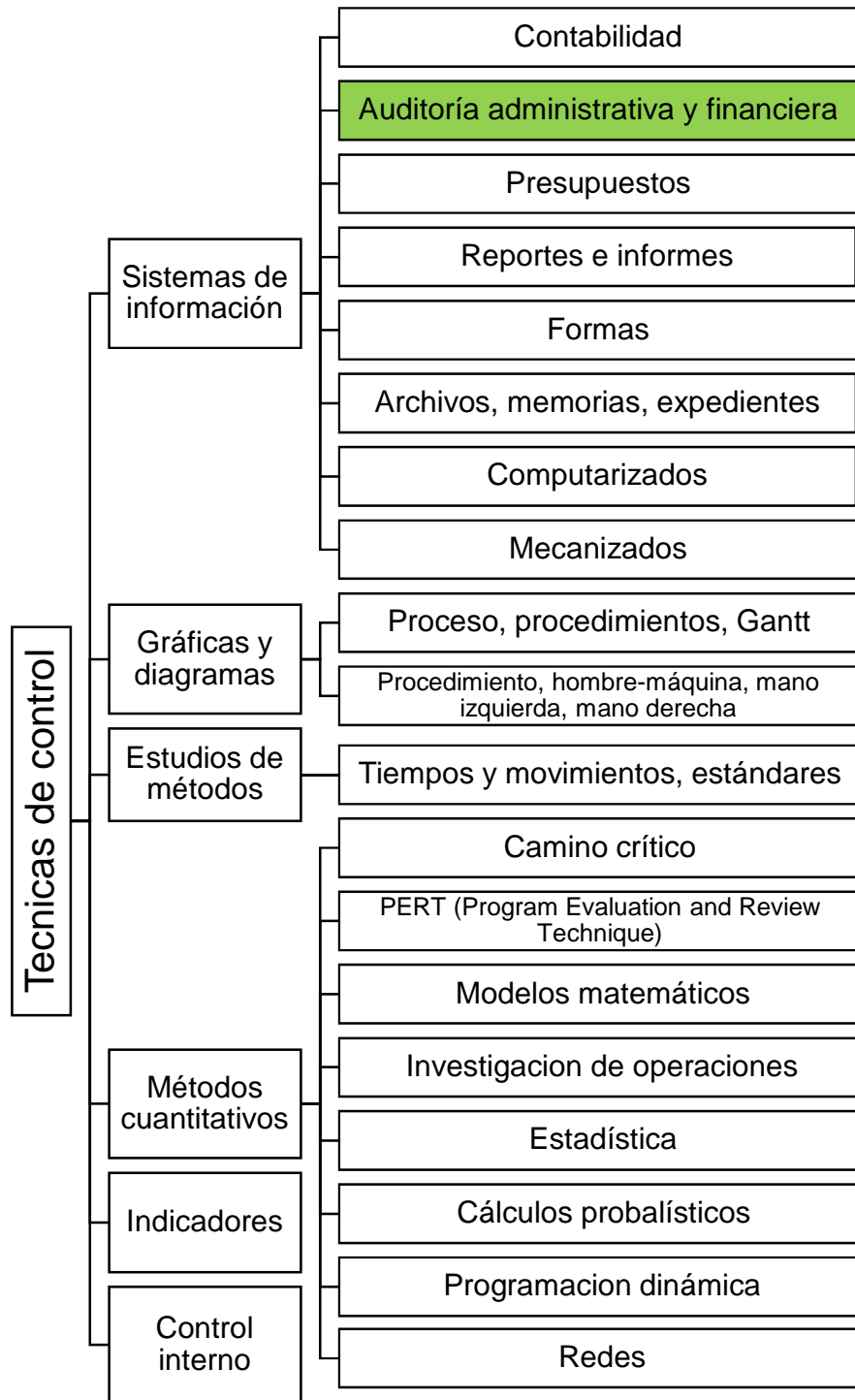
Según Lourdes Münch, existen distintos tipos de control de acuerdo con el momento en que se efectúen:

- Preventivo. Se efectúa antes de llevar a cabo las actividades y es el más aconsejable; la mejor medida de control es la prevención.
- Concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la puesta en marcha de actividades, como un proceso continuo.
- Posterior. Se aplica después haber realizado las actividades. Su objetivo es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

Las técnicas de control son las herramientas para llevar a cabo el proceso de control.

Tal y como se enuncio, muchas de las técnicas de planeación son a su vez de control y, en esencia, la mejor técnica de control son los sistemas de información y la prevención.

Figura 1.4 Técnicas de control



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial.2011. México

1.6 Áreas funcionales de la administración

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa lleva a cabo cinco funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales.

Estas cinco funciones son conocidas como *áreas funcionales* o *departamentos de la empresa*, las cuales usualmente son Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Sistemas y Recursos Humanos, respectivamente. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de cada empresa.

A continuación se mencionara algunas definiciones de área funcional.

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y varían esta nomenclatura de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización. (MÜNCH, Lourdes)

En las empresas se agrupan las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o graficas de organización.

Un organigrama es la representación gráfica o esquema de la forma en que está estructurada la organización. (MÜNCH, Lourdes)

De esta manera, a través de un organigrama es posible entender como está dividida las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía, y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

1.6.1 Área de producción

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia al área de producción también se le denomina *administración de operaciones*, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina operación.

En algunas empresas la función de la administración de materiales está adscrita al área de producción con sus actividades básicas: compras o abastecimientos y control de inventarios o almacenes.

La administración de la producción consiste en planear, coordinar y controlar los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad.

El objetivo último de la administración de producción es producir bienes y servicios de óptima calidad y satisfacer necesidades del cliente. Existen diversas formas de producción, desde la producción doméstica, la artesanal y la producción en serie, hasta la producción mecanizada y robotizada.

Las funciones básicas de la administración de la producción son: localización de la planta, estudio del trabajo, control de inventarios, planeación y control de manufactura, diseño del producto, control de procesos, seguridad industrial y calidad.

Las actividades básicas que se desempeñan en el área de producción son:

- Programación de producción.
- Diseño del producto o ingeniería de desarrollo.
- Procesos o administración de manufactura.
- Control de calidad.
- Mantenimiento.

1.6.2 Área de mercadotecnia

En la actualidad, con la globalización, resulta indispensable la aplicación de la mercadotecnia para lograr una mayor competitividad.

La mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.
(MÜNCH, Lourdes)

El proceso de administración de mercadotecnia es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente.

Administración de mercadotecnia

Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas.

La administración de mercadotecnia se maneja de manera integral más que como un conjunto de actividades aisladas. Lograr el éxito de un producto o servicio requiere un enfoque creativo que no se limite a la utilización de medios tradicionales, sino al aprovechamiento de la tecnología y los avances de los medios de comunicación; a la utilización de herramientas y medios hasta ahora inexplorados, y de toda una gama de estrategias que permitan una mayor penetración en la mente del consumidor, mediante la mezcla de mercadotecnia.

Mezcla de mercadotecnia

Las cuatro “p” o la mezcla de mercadotecnia se refiere a la combinación de elementos del proceso mercadológico de acuerdo con las características específicas del entorno y de la población, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y una mayor penetración en el mercado.

La mezcla comercial o de mercadotecnia comprende todas las variables o factores comprobables para atraer el mercado meta. Mediante esta se deben definir los atributos que debe reunir el producto o servicio que la organización ofrece a sus clientes potenciales, por lo que constituye un factor clave en el éxito o el fracaso.

La mezcla deberá ser distinta a la de los competidores, y representar una ventaja significativa y un valor agregado para el consumidor.

La mezcla de mercadotecnia está integrada por las cuatro “p” que son:

- **Producto.** Conjunto de características tangibles e intangibles: envase, empaque, marca, etiqueta, el producto en sí, etc.
- **Precio.** Cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto. Para fijarlo se toman en cuenta factores como: demanda, participación en el mercado, competencia, costos, etc.
- **Promoción.** Actividades mediante las cuales se dan a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.

- Plaza. Medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor: logística, canales de distribución y posicionamiento.

Investigación de mercadotecnia

Es una técnica que utiliza el muestreo estadístico, la encuesta, la observación y la entrevista, para obtener información acerca de todas las variables que intervienen en la decisión de compra.

La investigación de mercados consiste en recopilar, analizar e interpretar en forma sistemática los datos relevantes del mercado mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y la aplicación de técnicas estadísticas.

A través de la investigación de mercados se determinan aspectos referentes a la situación actual del producto, de la competencia y de las preferencias y necesidades de los clientes.

(IBID: Página 163)

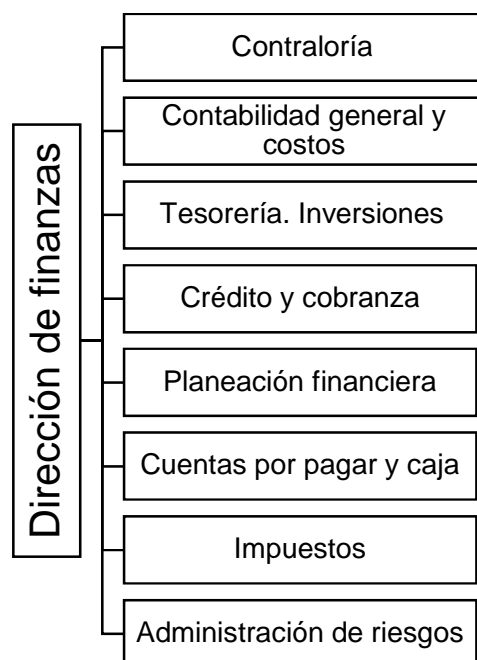
1.6.3 Área de finanzas

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, la finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

Las principales funciones del área de finanzas incluyen: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones y cuentas por pagar.

La función financiera es indispensable, ya que a través de ella se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

Figura 1.5 Organigrama del área de finanzas.



Fuente: Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.2007. México

1.6.4 Área de recursos humanos

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, en el área de personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

En esta área a la que también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr una mayor productividad. Las principales funciones del área de recursos humanos son:

- Reclutamiento y selección.
- Administración de sueldos y salarios.
- Capacitación y desarrollo
- Relaciones laborales.
- Higiene y seguridad industrial.
- Servicios y prestaciones.
- Planeación y evaluación.

1.6.5 Informática

Los recursos tecnológicos incluyen los sistemas de información, las tecnologías de producción, de administración, marcas, productos, maquinaria e innovaciones.

Una de las funciones más importantes es la administración de la tecnología de información, las cuales resultan indispensables para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o giro. Esta se lleva a cabo normalmente en el área de sistemas o informática. Cada empresa de acuerdo con su tamaño, sus necesidades y sus recursos organiza el área de sistemas de información. En las grandes empresas existe un área o gerencia específica que se encarga de manejar el hardware, el software, los sistemas de comunicación y las redes de la empresa. Esta área se integra por múltiples departamentos, áreas y especialistas; mientras que en una microempresa una sola persona maneja el equipo de cómputo, y no necesariamente existirá un área de sistemas y telecomunicaciones.

La tecnología es el conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos científicos aplicados al desempeño de actividades.

El área de informática tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz y oportuna.

Las principales funciones del área de sistemas son: análisis y diseño de sistemas, programación, operación, soporte técnico, capacitación, seguridad informática, asesoría técnica, y métodos y procedimientos.

(IBID: Página 164)

En conclusión de este capítulo de lo que es la administración y la importancia que tiene conocer los fundamentos básicos no solamente para las grandes empresas, sino también en todas las pequeñas organizaciones, que en el siguiente capítulo estudiaremos a las empresas.

También en este capítulo se mencionó el proceso administrativo, se encarga de hacer cada una de sus etapas, de lo esencial para la empresa, ya que cada una desarrolla diferentes aspectos para llevar una buena administración a través de un determinado proceso.

Mediante la planeación nos damos cuenta de lo que se quiere hacer y de lo que se va hacer, para lograr los objetivos de la empresa. La organización nos da a conocer el cómo se van hacer las cosas de acuerdo a lo planeado. Y la dirección se encarga de vigilar que todo lo planeado se lleve a cabo correctamente en tiempo y espacio. Y por último el control es el que nos da el punto final del cómo se ha realizado las etapas anteriores, ya que este se basa en diferentes tipos de medición para poderlo aplicar.

Capítulo II La Empresa

Las empresas de todo tipo y tamaño son parte fundamental para el desarrollo económico y social, generar empleos, satisfacer a la demanda de los consumidores, es por ello la importancia de que en nuestro país haya emprendedores.

Las empresas son fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomenta la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.

2.1 El concepto de empresa

T. Naylor desde el punto de vista económico lo define como: Unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología) en un conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras empresas.

A. Fernández desde el punto de vista de administración lo define así: es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que se integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

A. Cervantes desde el punto de vista jurídico, una persona mora, sujeta a derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen.

V. Guzmán desde el punto de vista sociólogo lo define así: un organismo social en el que el trabajo, el capital y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Lourdes Munch lo define, es la unidad económica-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La empresa es un grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

2.2 Objetivos de las empresas

Según Lourdes Münch autora a la que hacemos más referencia, múltiples ventajas demuestran la trascendencia de las empresas; entre las más importantes es posible destacar:

- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.

- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimientos a los inversionistas.

2.3 Clasificación de empresas

Las empresas para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización. A continuación se presentan algunos criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

Criterios de clasificación de las empresas:

- Finalidad
- Tamaño
- Actividad económica
- Filosofía y valores
- Régimen jurídico
- Tecnología

(IBID: Página 140)

Por su tamaño

Figura 2.1 Clasificación de las empresas de acuerdo con su número de empleados y giro.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresas	0 - 10 empleados	0 - 10 empleados	0 - 10 empleados
Pequeña empresa	11- 50 empleados	11- 30 empleados	11- 50 empleados
Mediana empresa	51 - 250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 de diciembre de 2002. México.

Por su finalidad

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, dependiendo de la finalidad para las que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

a. Privadas

En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital estas pueden ser:

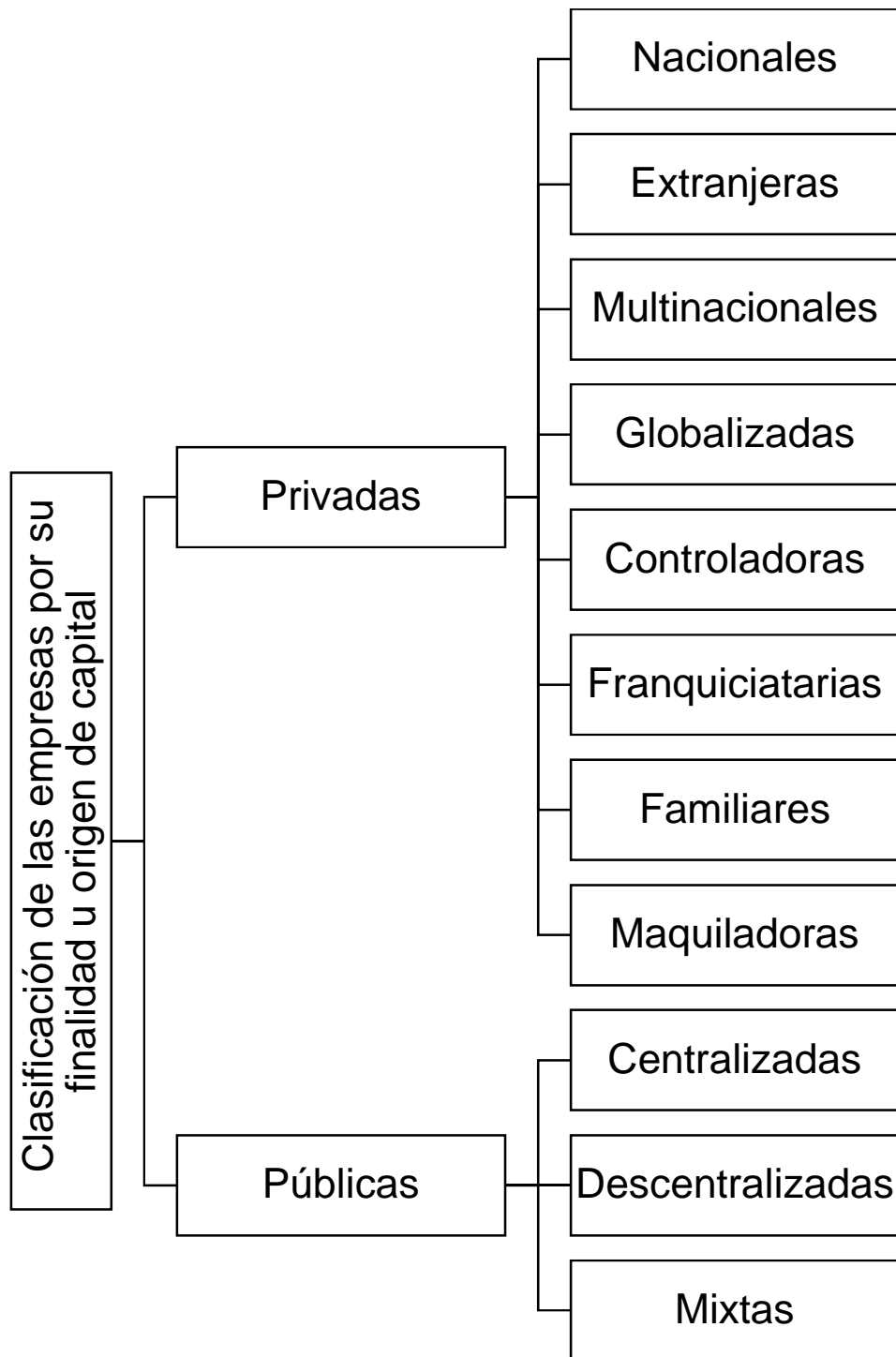
- Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales.

- Extranjeras y transnacionales. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
- Multinacionales. El capital pertenece a varios países.
- Globalizadas. Son empresas de carácter mundial.
- Controladoras. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros aunque no tengan relación entre sí.
- Maquiladoras. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- Franquiciatarias. Son aquellas empresas que venden su marca y su know-how o forma de organización a inversionistas independientes.
- Familiares. Los socios de la empresa así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.

b. Públicas

Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado y público, centralizadas o descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

Figura 2.2 Clasificación de las empresas por su finalidad u origen de capital.



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. 2011.

México

Por su actividad económica

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

a. Industriales

Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- Extractivas. se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables
- De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:

Bienes de consumo. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor.

Bienes de producción. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

b. Comerciales

Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican en:

- Autoservicio. Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. (supermercados, hipermercados, grandes almacenes y tiendas departamentales)
- Comercializadoras. Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productos nacionales y extranjeros.

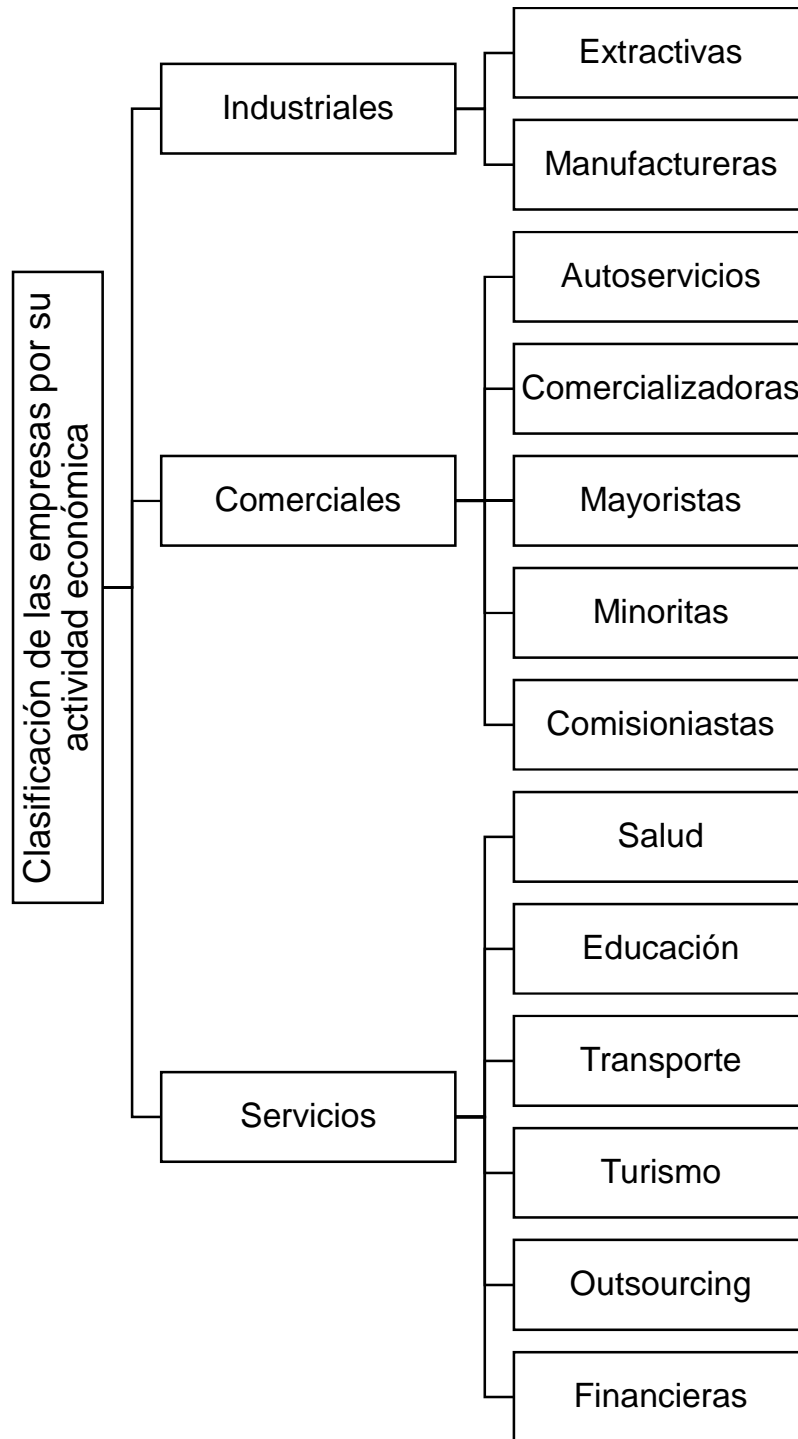
- Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual reciben una ganancia o una comisión.

c. De servicios

Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran la de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencia de publicidad.

(IBID: Página 143)

Figura 2.3 Clasificación de las empresas por su actividad económica.



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. 2011.

México

Por su filosofía y valores

La filosofía de una empresa se refiere a conjunto de valores, compromisos y principios que orientan su actividad.

La cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas. (MÜNCH, Lourdes)

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro , por ejemplo las beneficencias y asociaciones, entre otras.

En relación con su cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas.

(IBID: Página 144)

Por su tecnología

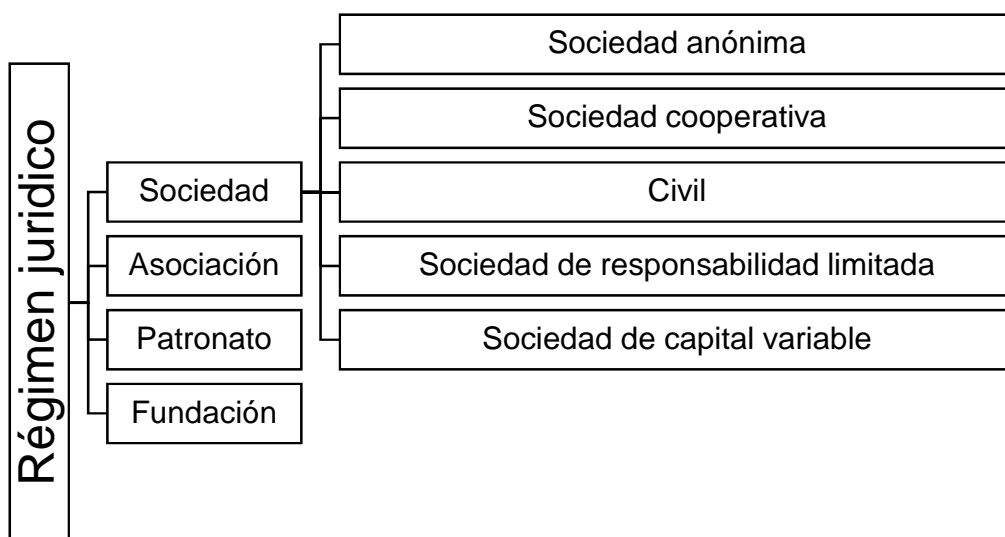
Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, de acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- Alta tecnología. Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- Mediana tecnología. Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero solo en alguna parte de sus etapas.
- Tradicionales. Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten aunque si utilizan maquinaria y equipo.
- Artesanales. Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

Por su régimen jurídico

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles:

Figura 2.4 Clasificación de las empresas por su régimen jurídico.



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. 2011.
México

(IBID: Página 145)

2.4 Características de la empresa

Según Joaquín Rodríguez Valencia,

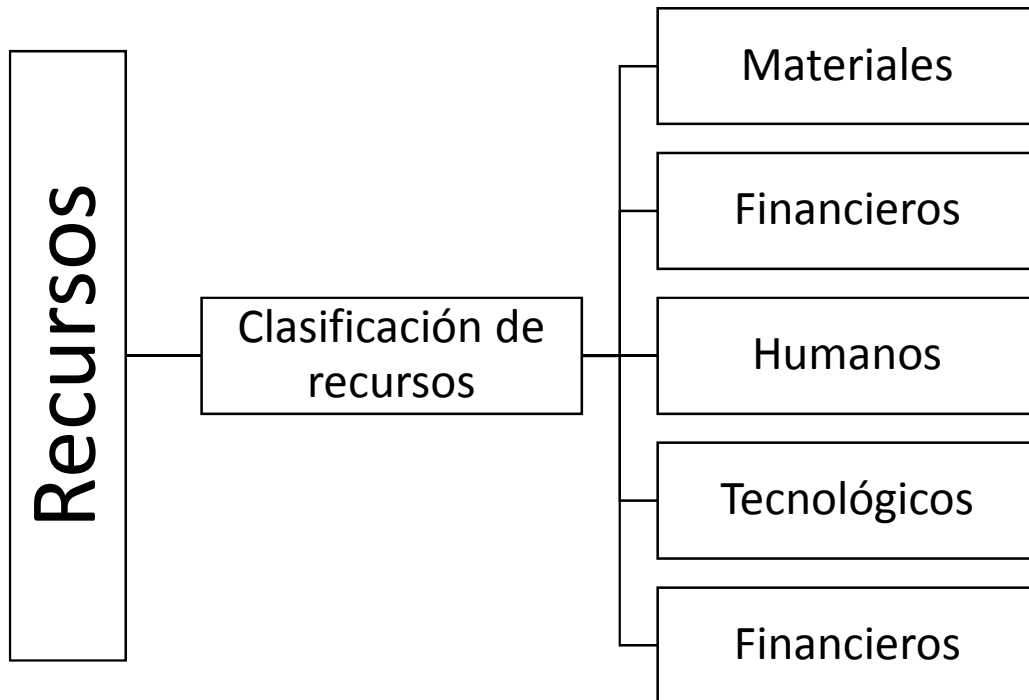
- a) Tiene personalidad jurídica: Está sujeta a obligaciones y derechos establecidos por la ley.
- b) Es una unidad económica: persigue un propósito de lucro, es decir uno de sus objetivos generales es la obtención de utilidades.
- c) Ejerce una acción mercantil: se debe a que adquiere insumos para transformarlos en productos terminados, bienes o servicios, para su venta.
- d) Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida: la dirección general, a través de la administración, es la única responsable de la buena o mala operación de la empresa.
- e) Es una entidad social: porque es la que resulta y exige la comunidad de acción, interacción, ideas e interés que se realiza en la empresa.

2.5 Recursos de una empresa

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, a partir de la creación de la empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. Los recursos de una empresa son:

Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento.

Figura 2.5 Clasificación de los recursos de una empresa.



Fuente: Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial.2011. México

El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación y armonización de los recursos y de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. La cantidad y calidad de los recursos que se utilizan en una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

A continuación, describimos los diferentes recursos de una empresa:

Recursos financieros

Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; estos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores. (MÜNCH, Lourdes)

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización.

(IBIS: Página 148)

Recursos materiales

Según Lourdes Münch, autora a la que hacemos más referencia, los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

1. **Materia prima.** Son los insumos y materias indispensables para producir un artículo. Este es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.
2. **Planta y equipo e infraestructura física.** El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. Es importante que se ubique cerca de los proveedores, porque así se asegura la disponibilidad de las materias

primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las maquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

Recursos humanos

Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que íntegra una empresa. (MÜNCH, Lourdes)

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

(IBID: Página 149)

Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades, prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos. (MÜNCH, Lourdes)

Es decir, son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Estos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, formulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. El análisis y el aprovechamiento de la tecnología permite optimizar los recursos, lo anterior es básico para que la producción de artículos o servicios sea realmente competitiva.

(IBID: Página 149)

Recursos administrativos

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización. En este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.

(IBID: Página 149)

2.6 Empresa familiar

Gran parte de las empresas sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, peruanas, bolivianas, estadounidenses, canadienses e incluso europeas, son

familiares. Un gran porcentaje del total de micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos y parientes.

Un número amplio de pequeñas empresas es administrado por familias y, claro, esto influye en gran medida en la vida cotidiana de todos sus integrantes, quienes suelen trabajar ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

Morales López J.C. la define así: es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.

Viedna J.M. la define: se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

Las definiciones anteriores nos indican, que la dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Aspectos clave de la empresa familiar

Gran cantidad de micro y pequeñas empresas es administrada por familias, esto influye en su operación cotidiana, en este sentido existen diversos aspectos clave de la empresa familiar que se deben considerar

Propiedad familiar

Figura 2.6 Propiedad familiar.

Etapa	Propietario	Hijos	Objetivos
Primera etapa	De 25 a 30 años	Entre 1 y 10 años. Sus hijos estarán dentro de esos proyectos y deben ser influidos por la empresa.	Crear un equipo administrativo, establecer planes y controles necesarios. Obtener recursos organizacionales para darle continuidad a su empresa. Dirigir de manera adecuada al personal
Segunda etapa	De 40 a 55 años	Entre 18 y 25 años. Están por concluir sus estudios universitarios, además están llamando a la puesta de la empresa. Los hijos deben de adquirir experiencia en otras empresas antes de integrarse a la de su padre. Además de crearse un consejo de	

		familia	
Tercera etapa	De 55 a 70 años	Entre 25 y 70 años. Ambas generaciones trabajan en la empresa y el mayor reto es lograr una relación de cooperación y coordinación entre los dos.	La segunda generación deberá tener asignados puestos con planes y objetivos claros, así como responsabilidades, deberes y obligaciones detallados. Elaborar un plan de desarrollo para los familiares entrantes.

Fuente: Elaboración propia

Plan patrimonial

Para decidir quién será el sucesor debe considerarse las necesidades futuras de la empresa y no en una réplica de los requerimientos del pasado.

La revista *Themos family business advisor* indica en un artículo una serie de etapas que debe cumplir el sucesor de una empresa familiar, con el propósito de que la sucesión se realice de manera adecuada, estas etapas son las siguientes.

1. Preparación de la actitud del interesado (de 10 a 25 años).
2. Entrada a la empresa (25 a 30 años).
3. Desarrollo empresarial (25 a 35 años).
4. Desarrollo del liderazgo (30 a 40 años).
5. Selección del sucesor.

6. Transición.

Cuando llegue el momento en que el propietario transfiera su propiedad, puedan analizarse y ponderarse las siguientes opciones:

- Vender la empresa
- Fusionarse con otra
- Transferirla a la familia
- Transferir la empresa a los ejecutivos clave y empleados.

En conclusión con este capítulo de lo que es la empresa y comparando la gran diversidad de clasificaciones en cuanto a clasificar una empresa y que nos permite obtener una visión más amplia de la importancia de la empresa y donde conceptos de su clasificación como el tamaño de su personal y el origen del capital son un factor determinante al definir la naturaleza de una empresa, todo esto para poder identificar de manera particular a cada concepto y así comprender de una manera más sencilla el tema de la auditoría administrativa, que es el factor de análisis que más adelante en este trabajo de investigación de tesis será analizado y por lo tanto es de vital importancia haberlo identificado previamente.

Capítulo III Auditoría Administrativa

Es imposible imaginar una organización totalmente carente de control en el sentido más amplio de este término. El control es necesario para que una empresa logre sus objetivos. ¿Qué factores lo hacen importante para los gerentes y su compañía? ¿Qué grado de control deben ejercer ellos? Es por ello que las organizaciones requieren una auditoría administrativa.

3.1 Concepto de auditoría administrativa

William P. Leonard la define así, como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

José Antonio Fernández Arena lo define así, es la revisión objetiva, metódica y completa; de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Enrique Benjamín Franklin lo define así, es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

3.2 Objetivos de la auditoria administrativa

Según Enrique Benjamín Franklin, autor al que hacemos mayor referencia.

a. De control

Destinados a orientar los refuerzos en la aplicación de la auditoria y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b. De productividad

Encauzan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la planeación.

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d. De servicio

Representan la manera en que la auditoria se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e. De calidad

Disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f. De cambio

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g. De aprendizaje

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

h. De toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la auditoría.

i. De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para reaccionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j. De vinculación

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

3.3 Metodología de la auditoría administrativa

La metodología de la auditoría tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencias con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

(IBID: Pagina 76)

3.3.1 Planeación

Según Enrique Benjamín Franklin, autor al que hacemos más referencia, la planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

Entre los aspectos más relevantes que se examinan en esta etapa, es la preparación del proyecto de auditoría integrado por la propuesta técnica y el programa de trabajo, la asignación de la responsabilidad, el diagnóstico preliminar.

Fuentes de información

Representan las instancias internas y externas a las que se pueden recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

a. Internas

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Unidades estratégicas de negocio
- Órganos colegiados y equipos de trabajo
- Sistemas de información

b. Externas

- Órganos normativos (oficiales y privados)
- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y potenciales
- Clientes o usuarios actuales y potenciales
- Grupos de interés
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad
- Redes de información en el mercado global

(IBID: Página 78)

Investigación preliminar

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere un reconocimiento o mejor llamado una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información de campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas
- Identificar los factores que requieren de atención
- Definir estrategias de acción
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Especificar el perfil del auditor
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido

(IBID: Página 79)

Diagnostico preliminar

El diagnostico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que han sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

(IBID: Página 81)

3.3.2 Instrumentación

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearan, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

Los aspectos más relevantes en esta etapa son, la forma e instrumentos para la captación de información, medición, papeles de trabajo y supervisión.

(IBID: Página 83)

Recopilación de información

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo.

Así mismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

(IBID: Página 83)

Técnicas de recolección

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

(IBID: Página 83)

Papeles de trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en papeles de trabajo: registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de auditoría

- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Observaciones acerca del desarrollo del trabajo
- Anotaciones sobre información relevante
- Ajustes realizados durante la ejecución
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

(IBID: Página 88)

Evidencias

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- Física
- Documental
- Testimonial
- Analítica

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente
- Competente
- Relevante
- Pertinente

(IBID: Página 89)

Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

(IBID: Página 90)

3.3.3 Examen

Enrique Benjamín Franklin, autor al que hacemos más referencia, menciona, una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papales de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo supervisión para reconocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia de las partes entre sí y con todo, y de estas con su contexto.

Entre los aspectos más importantes que se examinan son los procedimientos, los enfoques de análisis administrativo, el análisis multinivel y la formulación del diagnóstico administrativo.

Procedimiento

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer
- Describir
- Descomponerlo
- Revisarlo de manera crítica
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

(IBID: Página 92)

Enfoques del análisis administrativo

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Entre los enfoques que

se utilizan para el análisis y que presentan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

a) Enfoques organizacionales

1. Análisis costo-beneficio
2. Árbol de decisiones
3. Autoevaluación
4. Análisis SWOT (FODA)
5. Benchmarking
6. Coaching
7. Desarrollo organizacional
8. Diagrama de causa y efecto
9. Diagrama de Pareto
10. Downsizing
11. Empowerment
12. Equipos de trabajo
13. Ergonomía
14. Estudio de factibilidad
15. Estudio de viabilidad
16. Grafica de Gantt
17. Mentoring
18. Organigrama
19. Outplacement o desvinculación programada
20. Outsourcing

- 21. Proceso administrativo
- 22. Reingeniería organizacional
- 23. Reorganización

b) Enfoques cuantitativos

- 1. Cadena de evento
- 2. Modelos de inventario
- 3. Muestreo
- 4. Programación lineal
- 5. Teoría de colas

(IBID: Página 113)

3.3.4 Informe

Según Enrique Benjamín Franklin, autor al que hacemos más referencia, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoria e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. Auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoria, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es

importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentos por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Tipos de informe

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se es quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos

a. Informe general

Elementos:

- Responsable
- Introducción
- Antecedentes
- Técnicas empleadas
- Diagnostico
- Propuesta
- Estrategia de implementación
- Seguimiento

- Conclusiones y recomendaciones
- Apéndices o anexos

b. Informe ejecutivo

Elementos:

- Responsable
- Periodo de revisión
- Objetivos
- Alcance
- Metodología
- Síntesis
- Conclusiones

c. Informe de aspectos relevantes

Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de auditoría
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprograma o se replantea.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.

- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

(IBID: Página 119)

3.3.5 Seguimiento

Según Enrique Benjamín Franklin, autor al que hacemos más referencia, en esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, como:

- Verificar acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones, referente al grado y forma como se atendieron.

Podemos concluir en este capítulo del alcance que tiene realizar una auditoría administrativa de una empresa, también en este capítulo estudiamos los diferentes conceptos que cada autor le da a la auditoría administrativa, así como las metodologías. En nuestro caso práctico usaremos la metodología del autor Enrique Benjamín Franklin, en el cual sus etapas son: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Así como el tipo de informe como estudiamos anteriormente, tomaremos como referencia el informe de aspectos relevantes.

Capítulo IV Caso práctico: Auditoría Administrativa Aplicada a una Empresa Denominada Agroquímicos El Milenio

En el presente capítulo se tomará como base la parte teórica estudiada anteriormente, con la finalidad de aplicar una auditoría administrativa a la empresa Agroquímicos El Milenio para estipular la importancia que tiene la revisión de su desempeño, iniciando este caso práctico de tesis el conocer algunos aspectos generales de la empresa para poder tener una perspectiva más clara del estudio que se pretende realizar.

4.1 La Empresa

Antecedentes

Agroquímicos El Milenio abre sus puertas en enero del año 2000 en la ciudad de Uruapan Michoacán, surge a consecuencia de la venta de acciones de la empresa denominada Agroquímicos Panchos al actual propietario. Este siguió sus mismos procedimientos e innovo algunos para lo que actualmente es esta administración.

Con la creciente demanda para el año 2002 se decide emprender una tienda en Tacámbaro, Michoacán con el fin de satisfacer a los clientes de aquella región.

Para el periodo de septiembre de 2005 y las intenciones de socios se decide probar suerte en Tancitaro, Michoacán.

En abril de 2007 se abre una sucursal como bodega, la Bodega Santa Rosa ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán, con el objeto de resguardar el volumen de inventario.

Para diciembre de 2009 se crea otra empresa prestadora de servicios llamada Administración de Recursos Figueroa, con la intención de llevar una administración integral de todas las tiendas que lo conforman.

En febrero de 2012 se emprende una tienda sucursal en la ciudad de Uruapan, Michoacán, con el propósito de atender a la gran demanda y así como también dar oportunidad a las nuevas generaciones trabajar en ella.

Para febrero de 2014 se abre una tienda sucursal en la ciudad de Peribán, Michoacán, con el propósito de también cubrir la ciudad de Los Reyes, Michoacán y así también cubrir otros frutos como la zarzamora y por su puesto el aguacate.

Misión

Somos un grupo de empresas de la región de Michoacán que se dedica a la comercialización de productos agrícolas para el campo así como brindar asesoría profesional; a través de innovación, responsabilidad y honestidad con la intención de obtener calidad en el servicio y en los resultados de cosecha de nuestros clientes

Visión

Ser la empresa líder en la comercialización de productos agrícolas y asesoría profesional de la región de Michoacán en un lapso de 5 años, a través de la innovación de nuestros servicios y productos que se requiere para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores

Los valores que sustentan la base para el cumplimiento de nuestra misión son: iniciativa, disponibilidad, responsabilidad, honestidad e innovación.

Estructura Orgánica

1.0 Dirección General

1.1 Gerencia de Administración de Recursos Humanos

1.2.1 Gerencia de Inventarios

1.2.1 Auxiliar de Almacén

1.2.1.1. Asistente de Almacén

1.2.2 Jefe de Choferes

1.2.2.1 Chofer Local

1.2.1.2.2 Chofer Foráneo

1.2.3. Auxiliar de Compras

1.3 Gerencia de Ventas

1.3.1 Asesor de Ventas

1.3.2 Auxiliar de Ventas

1.4 Auxiliar Administrativo

1.5 Gerencia de Contabilidad

1.5.1 Auditor Externo

1.5.2 Asesor de Cuentas

1.5.3 Auxiliar Contable

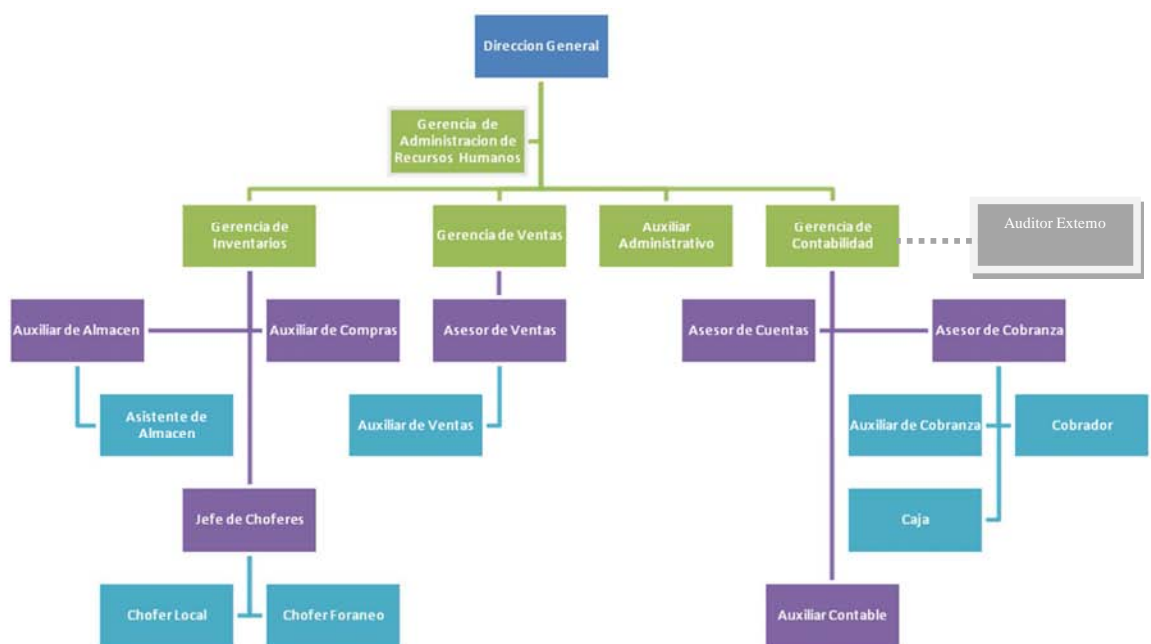
1.5.4 Asesor de Cobranza

1.5.4.1 Auxiliar de Cobranza

1.5.4.2 Caja

1.5.4.3 Cobrador

Organigrama



4.2 Planeación

Investigación preliminar

Como se mencionó en el capítulo anterior el examen preliminar tiene como objetivo conocer la situación actual del área o entidad. Las actividades que se llevaron a cabo se explican a continuación.

Entrevista preliminar con el gerente general

Como primer paso, se llevó a cabo una entrevista preliminar con el director general del grupo de empresas agroquímicos el milenio para conocer de una manera general, la situación general de la empresa, en cuanto a problemas y deficiencias comunes y sobresalientes, encontrando que existen diferencias en control de inventarios entre físico y sistema, existe un clima organizacional poco agradable, así como duplicidad de actividades por la cual no existe manuales administrativos.

Debido a que los resultados de la entrevista descrita no orientaron claramente el curso a seguir, se decidió realizar una entrevista preliminar al gerente de recursos humanos y al gerente de inventarios.

Descripción general de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al gerente de administración recursos humanos y al gerente de inventarios

De acuerdo a las entrevistas anteriores se obtuvo la siguiente información, que existen algunos problemas de comunicación en el servicio al cliente en la cual se le entrega incompleta la mercancía; no se conoce la logística de entrega de mercancía a clientes en lo que ocasiona gastos excesivos de viáticos y pagos horas extras numerosas a los choferes foráneos; así como también se menciona problemas de desmotivación en los puestos operativos.

Métodos de recolección de datos

Los métodos de recolección de datos utilizados en esta etapa, fueron las entrevistas. La lista de verificación, describe a existencia o inexistencia de los siguientes elementos.

Diseño y aplicación de listas de verificación.

Elementos	Si	No	Parcial
Manual de organización			
Manuel de procedimientos			
Sistemas de control de puntualidad y asistencias			
Sistemas contables			
Sistemas de control de inventarios			
Sistemas de seguridad			
Sistema de seguridad contra robos			
Sistemas de seguridad contra incendios			
Bodega			

Señalamientos			
Mobiliario y equipo			
Sanitarios higiénicos			
Agua purificada para beber			
Reglamento interno			

Análisis y conclusión preliminar

En base al análisis de la información que se obtuvo de las entrevistas aplicadas se encontró lo siguiente:

Dentro de las necesidades que la empresa persigue son:

1. Mejorar el clima laboral.
2. Mejorar el servicio al cliente.
3. Reducir los gastos en combustible, teléfono, celular y viáticos.
4. Establecer un control de logística en el equipo de transporte.
5. Realizar manuales administrativos.
6. Actualizar reglamento interno.
7. Establecer control de administración de inventarios.
8. Establecer un sistema de seguridad e higiene.

Dentro de los aspectos que se encontraron son en el área de inventarios en lo que se pudo observar, que existe diferencias entre el sistema control de inventarios y lo que existe en físico, en el cual no coincide.

Como consecuencia de esto, se presenta otro problema, que es la cancelación de facturas, ya que esto ocasiona el servicio al cliente sea insatisfactorio provocando la devolución de mercancía o de su dinero.

También se encontró, derivado a lo anterior, en el clima organizacional se encontró que existe un problema de comunicación con los miembros del área de inventarios, se pudo observar, que existe cierta rivalidad profesional, no existe la comunicación necesaria para resolver los conflictos o planear alguna actividad que pueda beneficiar a todos.

Además también, en el problema de diferencias en inventarios, existe un desequilibrio en el control de logística, ya que en la entrega de mercancía en los domicilios o huertas de los clientes, el chofer foráneo tiene que ir por mercancía faltante a la bodega situada al sur de la ciudad, además no hay tiempos establecidos lo que el cliente quede insatisfecho con el servicio de pedidos a domicilio.

Como se puede observar, en la lista de verificación presentada anteriormente, la empresa no cuenta con el manual de organización ni con el manual de procedimientos, a falta de esto probablemente exista la carencia del conocimiento de autoridad y responsabilidad que tiene cada uno de los miembros de la empresa, así como también la duplicidad de funciones por la falta del diseño de los puestos.

Todos los puntos mencionados anteriormente son posibles problemas que posteriormente se desecharan o se confirmarán, buscando sus posibles causas y diferentes soluciones.

Preparación del proyecto de auditoría

Propuesta técnica

Naturaleza: Auditoría administrativa.

Alcance: Todas las de la empresa.

Antecedentes: No se han presentado ninguna auditoría anteriormente.

Objetivos:

1. Fundamentar la ejecución de la auditoría administrativa de acuerdo a las necesidades y tiempos establecidos.
2. Establecer una dinámica de trabajo que permita realizar el trabajo ágilmente.
3. Lograr que la auditoría administrativa pueda identificar los factores que causan dificultades, así como los factores de oportunidad.
4. Conocer el grado de satisfacción del cliente.
5. Identificar las condiciones en las que trabajan los empleados.
6. Examinar la aplicación del proceso administrativo.
7. Revisar los objetivos de la empresa y verificar que se estén cumpliendo.

Estrategia:

1. Se realizaran visitas periódicas a Agroquímicos el Milenio y aplicar cuestionarios a los clientes que lo visitan.
2. Se realizaran entrevistas periódicas a los empleados de Agroquímicos el Milenio para conocer aspectos diversos de la forma como se organizan.
3. Entrevista con el gerente a cargo.
4. Observación directa de la tienda matriz y de otras sucursales.

Justificación:

Recopilar información sobre la situación interna de la empresa y con base a eso tomar decisiones estratégicas.

Recursos:

1. Humanos: Solo el propio auditor responsable de este trabajo.
2. Materiales: Hojas, CD, lapiceros y lápices.
3. Tecnológicos: Computadora, escáner, impresora, memoria USB, cámara fotográfica, copiadora e internet.
4. Observación directa: Mobiliario, relaciones de trabajo y clima organizacional.
5. Investigación documental: Alta RFC, organigrama, perfiles generales de la empresa, balance general y estado de resultados.
6. Entrevistas dirigidas: Cuestionarios, cédulas y encuestas

Costo:

Concepto	Costo
Humano	0.00
Técnicos	0.00
Materiales	200.00
Administrativos	0.00
Costo Total	200.00

Resultados:

1. Estudio detallado de la función de administración de personal (clima laboral y condiciones de trabajo).
2. Lograr el mejoramiento en el control interno de la organización.
3. Concientizar sobre la importancia de construir un sistema de comunicación interno y externo.
4. Favorecer el seguimiento y aplicación de conceptos como visión, misión y políticas claras acordes a las necesidades de la organización.
5. Que las propuestas lleven a su aplicación y seguimiento.

Información complementaria: internet

Programa de trabajo

Identificación: Auditoría administrativa.

Responsable: Ismael Alejandro Figueroa Araujo.

Áreas: todas las de la empresa.

Actividades:

1. Planeación

- a) Entrevista preliminar con el director general.
- b) Entrevista preliminar con el gerente de administración de recursos humanos.
- c) Entrevista preliminar con el gerente de inventarios.
- d) Descripción de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al gerente de administración de recursos humanos y al gerente de inventarios.
- e) Diseño y aplicación de listas de verificación.
- f) Análisis y conclusión preliminar.

2. Examen

- a) Definir las necesidades de información.
- b) Definir fuentes de información.
- c) Definir los métodos de recolección de datos.
- d) Diseño de guías de entrevista.
- e) Descripción de la entrevista aplicada al gerente general.
- f) Descripción de la entrevista aplicada al gerente de administración de recursos humanos.
- g) Descripción de la entrevista aplicada al gerente de inventarios.
- h) Entrevista aplicada al supervisor del área de producción.

i) Diseño y aplicación del cuestionario de motivación aplicado a los operarios de la planta productiva.

3. Evaluación

a) Descripción y análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los operarios de la planta.

b) Descripción de las apreciaciones de la escala de valores utilizada.

c) Evaluación de cada uno de las funciones o elementos estudiados.

d) Evaluación de la gerencia de administración de recursos humanos.

e) Evaluación de la gerencia de inventarios.

4. Informe

a) Recomendaciones.

Calendario:

Inicio	06	09	2012	Terminación	23	10	2012
Suspensión	22	09	2012	Cancelación			
Reinicio	08	10	2012	Terminación			

Representación gráfica de actividades:

No.	Actividad	Mes																	
		Septiembre																	
1.0	Investigación preliminar	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

1.1	Presentación	■																
1.2	Observación directa		■															
1.3	Análisis documental			■														
1.4	Diseño de instrumentos para la captación				■	■	■											
1.5	Captura de información						■	■										
1.6	Análisis de información							■	■	■								
1.7	Formulación de informe de auditoría										■	■	■	■	■	■		
1.8	Presentación de resultados																	■

4.3 Instrumentación

En esta etapa de la auditoria, se seleccionan y aplican técnicas que permiten recopilar la información que nos va hacer útil y nos va servir de evidencia durante la realización de este trabajo.

Técnicas de recolección

1. Investigación documental.
2. Observación directa.
3. Cuestionarios.
4. Cédulas.

Investigación documental

Descripción	Encontrados	No encontrados	No proporcionados
Registro federal del contribuyente			
Rama a la que pertenece y tipo de establecimiento			
Acta constitutiva para verificar para verificar capital constitutivo			
Registro patronal del IMSS y último pago de SUA			
Número de expediente INFONAVIT, último pago de afore			
Contrato individual de un			

trabajador			
Organigrama de la empresa			
Cronogramas, graficas de GANT, ciclo de la auditoria			
Sistemas y procedimientos para concentrado de resultados			
Diagramas de flujo operacional			
Manuales, políticas, objetivos de la empresa			
Análisis de puestos, tiempos y movimientos			
Control maestro de todos los trabajadores que incluye vacaciones, aguinaldo, RFC, por puesto o departamento, antigüedad			
Ultima nomina con deducciones y prestaciones especiales			
Valuación de puestos			
Listado de productos ofrecidos			
Listado de principales competidores			
Auditorias anteriores			

Reglamento interno			
Libros contables			
Contrato de luz			
Contrato de arrendamiento			
Contrato de agua			
Contrato de línea telefónica			
Licencia municipal			

Cuestionario

A continuación se muestran los cuestionarios con reactivos que se aplicaron a los miembros de la organización en sus tres niveles jerárquicos directivos, gerenciales y operativos. En la aplicación del cuestionario para los niveles directivos se entrevistaron a los dos miembros que lo conforman, en los niveles gerenciales a cada uno de los titulares de las gerencias que representan a la organización, y en el último se seleccionó solamente un miembro por puesto de todos los que conforma el nivel operativo.

Cuestionario aplicado a puestos directivos de la empresa

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?

- a) Director general
- b) Gerente de recursos humanos
- c) No sabe

2. ¿Las funciones que realiza en la organización son de tipo:

- a) Estratégico
- b) Táctico
- c) Técnico

3. ¿El tipo de puesto en el cual se desempeña es:

- a) De línea?
- b) De staff?

4. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitación al personal del área?

- a) Cada 3 meses
- b) Cada 6 meses
- c) 1 vez al año
- d) Nunca
- e) Otro....Especifique:

5. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

- a) Visión
- b) Misión
- c) Objetivos
- d) Metas
- e) Estrategias
- f) Política
- g) Procedimiento

h) Programas

i) Ninguno

j) Otro...Especifique:

6. ¿Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos?

(Señale en los que participe)

a) Visión

b) Misión

c) Objetivos

d) Metas

e) Estrategias

f) Política

g) Procedimiento

h) Programas

i) Ninguno

j) Otro...Especifique:

7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?

a) Si

b) No

8. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?

a) Comunicación Verbal entre el gerente y los empleados

b) Folletos

c) Carteles

d) Vía correo electrónico

e) Intranet

f) Oficios, notas, memorando.

9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?

a) Elevar la moral y el espíritu de equipo

b) Tener aspiraciones comunes

c) Mayor integración de las personas

10. La misión de la empresa, traduce:

a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?

b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?

c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?

d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?

e) Otro...Especifique:

11. ¿La estrategia de crecimiento está asociada con esta misión?

a) Si

b) No

12. ¿Se ha logrado convertir la misión de la empresa, en objetivos y metas específicas?

a) Si

b) No

13. ¿Los objetivos son acordes con la misión de la organización?

a) Si

b) No

14. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se consignen los objetivos?

a) Si...Cuál?...Especifique:

b) No

15. ¿Los objetivos están subdivididos por:

a) Área?

b) Función?

c) Programa?

d) Proyecto?

e) Actividad?

f) Otros...Incluya relación.

16. ¿En cada caso, los objetivos son claros?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Indeciso

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

17. ¿Los objetivos, son susceptibles de alcanzarse?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

18. ¿Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?

- a) Si
- b) No

19. ¿Está definido un procedimiento para establecerlos?

- a) Si...Incluya copia
- b) No

20. ¿Se parte de la experiencia obtenida para definirlos?

- a) Si
- b) No

21. ¿Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Con frecuencia

e) Habitualmente

22. ¿Cómo se precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de afiliación, etc. para redactar los objetivos?

a) Entrevistas

b) Encuestas

c) Buzón de sugerencias

d) Buzón de quejas

e) Otros...Especifique:

23. ¿Quién define los objetivos?

a) Director general

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...Especifique:

24. ¿A qué plazos se definen los objetivos?

a) Largo plazo

b) Mediano plazo

c) Corto plazo

25. ¿Están definidas unidades de medida para precisar el logro de los objetivos?

a) Si

b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 27

26. ¿Cuáles unidades de medida? Indíquelas por favor.

27. ¿Cómo se evalúa el logro de los objetivos? Indique por favor.

28. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

a) Gerente General

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...Especifique:

29. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

a) Si

b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 31

30. ¿Cómo se transmiten?

a) Comunicación Verbal entre el gerente y los empleados

b) Folletos

c) Carteles

d) Vía correo electrónico

e) Intranet

f) Oficios, notas, memorando.

g) Otros...Especifique:

31. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Gerente de recursos humanos
- c) Otros...Especifique:

32. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo

33. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa?

- a) Si
- b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 35

34. ¿El análisis interno de la empresa incluye:

- a) Un análisis financiero?
- b) El examen de los recursos humanos?
- c) Auditorias de mercado?
- d) El análisis de operaciones?
- e) La revisión de los sistemas de información?
- f) La evaluación de los recursos tecnológicos?
- g) Otro...Especifique:

35. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?

a) Si

b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 37

36. ¿El análisis externo, considera el estudio de:

a) La industria y el mercado?

b) La competencia?

c) El contexto político?

d) El marco regulador?

e) La situación social?

f) El mercado de trabajo?

g) Las condiciones macroeconómicas?

h) La innovación tecnológica?

i) Otro...Especifique:

37. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

a) Si

b) No

38. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?

a) Tratado

b) Ley

c) Reglamento

d) Decreto

- e) Acuerdo
- f) Acta Constitutiva
- g) Otro...Especifique:

39. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribución de la empresa de forma:

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

40. ¿Esta estructura refleja la visión de la empresa de forma:

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

41. ¿Con qué tipo de estructura cuenta la empresa?

- a) Vertical b) Horizontal
- c) En red
- d) Virtual
- e) Inteligente
- f) Otras...Especifique:

42. La estructura departamental está definida por:

- a) Funciones
- b) Proceso

- c) Clientes
- d) Territorios
- e) Producto
- f) Otros...Especifique:

43. ¿Qué criterios se toman en cuenta?

- a) Delegación de la autoridad
- b) Funcionales
- c) De normatividad
- d) Diversificación de trabajo
- d) Otros...Especifique:

44. Dispone de información de apoyo para la Administración de Personal? (Señale la información de la que disponga):

- a) Manual de Organización
- b) Manual de Personal
- c) Manual de Bienvenida
- d) Manual de Políticas
- e) Otros...Especifique:

45. ¿Existe un código de ética o su equivalente?

- a) Si...Incluya copia
- b) No

46. ¿La organización ha sufrido algún cambio?

a) Si

b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 48

47. El cambio ha sido producto de

a) Establecimiento de nuevos objetivos y metas

b) Una visión distinta

c) Modificación y adaptación de las funciones

d) Estudio de mejoramiento

e) Otros...Especifique:

48. ¿De qué tipo de manuales se disponen?

a) Organización

b) Procedimientos

c) Políticas

d) Ventas

e) Compras

f) Calidad

g) Ninguna

h) Otros...Especifique:

49. ¿Quién dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo?

a) Director General

b) Gerente de recursos humanos

c) No sabe

d) Otros...Especifique:

50. ¿La orientación al logro del objetivo es coincidente con:

a) La visión?

b) La misión?

c) Los objetivos?

d) Las políticas?

e) Las estrategias?

51. La labor de la dirección se traduce en atributos como:

a) Solidez Financiera

b) Calidad de los productos y servicios

c) Innovación

d) Valor de la Organización como inversión

e) Calidad de los productos y servicios

f) Calidad de la Administración

g) Responsabilidad ambiental y comunitaria

h) Otros...Especifique:

52. Las directrices de la empresa le permiten competir en:

a) Calidad

b) Garantía

- c) Asesoría al cliente
- d) Servicio Post-Venta
- e) Conocimiento del producto
- f) Bajos precios
- g) Confiabilidad
- h) Disponibilidad
- i) Información
- j) Ayuda amigable
- k) Otro...Especifique:

53. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

- a) Autocrático (impositivo)
- b) Democrático (participativo)
- c) Liberal
- d) Otro...Especifique:

54. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?
- d) Telecomunicaciones?
- e) Otro...Especifique:

55. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

- a) Clientes
- b) Proveedores
- c) Autoridades
- d) Grupos de Afiliación
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique

56. ¿Cómo se efectúa el proceso de toma de decisiones? Describalo brevemente

57. El proceso de Toma de Decisiones es congruente con los requerimientos de la empresa en cuanto a:

- a) Efectividad
- b) Consistencia
- c) Velocidad de respuesta
- d) Calidad
- e) Otros...Especifique:

58. El control parte de un marco de actuación establecido en función de:

- a) Las pautas dictadas por el órgano de gobierno?
- b) La experiencia obtenida con el tiempo?
- c) Los proveedores?
- d) Los clientes?
- e) Las condiciones del mercado?
- f) Tipo de producto o servicio?
- g) Planes estratégicos?
- h) Otros...Especifique:

59. ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio de control?

a) Si

b) No

60. ¿Es coincidente el ejercicio de control con los niveles de planeación?

a) Nunca

b) Casi nunca

c) A veces

d) Con frecuencia

e) Siempre

61. Los plazos fijados en la planeación permiten un control

a) Inexistente

b) Inadecuado

c) Efectivo

d) Bueno

e) Muy efectivo

62. ¿En esta empresa es necesario el ajuste de tiempos?

a) Si

b) No

63. Se da soporte al control con instrumentos tales como...

- a) Graficas de Gantt
- b) Evaluación y revisión de programas (PERT)
- c) Ruta crítica (CPM)
- d) Asignación de recursos y programación multi-proyecto (RAMPS)
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique:

64. ¿A qué normas internacionales se apega el sistema de calidad?

- a) ISO 9000
- b) ISO 9001
- c) ISO 9002
- d) ISO 14000
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique:

Cuestionario aplicado a puestos gerenciales de la empresa

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?

- a) Director general
- b) Gerente de recursos humanos
- c) No sabe

2. ¿Las funciones que realiza en la organización son de tipo:

- a) Estratégico?
- b) Táctico?
- c) Técnico?

3. ¿El tipo de puesto en el cual se desempeña es:

a) De línea?

b) De staff?

4. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitación al personal del área?

a) Cada 3 meses

b) Cada 6 meses

c) 1 vez al año

d) Nunca

e) Otro....Especifique:

5. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

a) Visión

b) Misión

c) Objetivos

d) Metas

e) Estrategias

f) Política

g) Procedimiento

h) Programas

i) Ninguno

j) Otro...Especifique:

6. Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos?

(Señale en los que participe)

- a) Visión
- b) Misión
- c) Objetivos
- d) Metas
- e) Estrategias
- f) Política
- g) Procedimiento
- h) Programas
- i) Ninguno
- j) Otro...Especifique:

7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?

- a) Comunicación Verbal entre el gerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet

f) Oficios, notas, memorando.

9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?

a) Elevar la moral y el espíritu de equipo

b) Tener aspiraciones comunes

c) Mayor integración de las personas

10. La misión de la empresa, traduce:

a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?

b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?

c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?

d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?

e) Otro...Especifique:

11. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se consignen los objetivos?

a) Si...Cuál?...Especifique:

b) No

12. ¿Los objetivos están subdivididos por:

a) Área?

b) Función?

c) Programa?

d) Proyecto?

e) Actividad?

f) Otros...Incluya relación.

13. En cada caso, ¿los objetivos son claros?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Indeciso

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

14. Los objetivos, ¿son susceptibles de alcanzarse?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Indeciso

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

15. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?

a) Si

b) No

16. ¿Quién define los objetivos?

a) Director general

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...Especifique:

17. ¿Se evalúa el logro de los objetivos? Indique por favor.

18. ¿De qué manera se evalúan?

19. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

a) Gerente General

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...Especifique:

20. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

a) Si

b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 31

21. ¿Cómo se transmiten?

a) Comunicación Verbal entre el gerente y los empleados

b) Folletos

c) Carteles

d) Vía correo electrónico

e) Intranet

f) Oficios, notas, memorando.

g) Otros...Especifique:

22. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Gerente de recursos humanos
- c) Otros...Especifique:
- d) No sabe

23. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo

24. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa?

- a) Si
- b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 35

25. ¿El análisis interno de la empresa incluye:

- a) Un análisis financiero?
- b) El examen de los recursos humanos?
- c) Auditorias de mercado?
- d) El análisis de operaciones?
- e) La revisión de los sistemas de información?
- f) La evaluación de los recursos tecnológicos?
- g) Otro...Especifique:

26. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?

a) Si

b) No

nota: si su respuesta es no pase a la pregunta 37

27. ¿El análisis externo, considera el estudio de:

a) La industria y el mercado?

b) La competencia?

c) El contexto político?

d) El marco regulador?

e) La situación social?

f) El mercado de trabajo?

g) Las condiciones macroeconómicas?

h) La innovación tecnológica?

i) Otro...Especifique:

28. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

a) Si

b) No

29. ¿De qué tipo de manuales dispone o tiene acceso a leer?

a) Organización

b) Procedimientos

c) Políticas

- d) Ventas
- e) Compras
- f) Calidad
- g) Ninguna
- h) Otros...Especifique:

30. ¿Existe un código de ética o su equivalente?

- a) Si...Incluya copia
- b) No

31. ¿Quién le indica cómo debe lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- a) Director General
- b) Gerente de recursos humanos
- c) Otros...especifique

32. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

- a) Autocrático (impositivo)
- b) Democrático (participativo)
- c) Liberal
- d) Otro...Especifique:

33. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?

d) Telecomunicaciones?

e) Otro...Especifique:

34. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

a) Clientes

b) Proveedores

c) Autoridades

d) Grupos de Afiliación

e) Ninguno

f) Otros...Especifique

35. ¿Cómo se efectúa el proceso de toma de decisiones? Descríbalo brevemente

36. El proceso de Toma de Decisiones es congruente con los requerimientos de la empresa en cuanto a:

a) Efectividad

b) Consistencia

c) Velocidad de respuesta

d) Calidad

e) Otros...Especifique:

37. Se da soporte al control con instrumentos tales como...

a) Graficas de Gantt

b) Evaluación y revisión de programas (PERT)

c) Ruta crítica (CPM)

- d) Asignación de recursos y programación multi-proyecto (RAMPS)
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique

38. ¿Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos?

- a) Si...Especifique:
- b) No

39. ¿Se han establecido controles en el pago de su salario?

- a) Si...Especifique:
- b) No

Cuestionario aplicado a puestos operativos de la empresa

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) No sabe

2. ¿Las funciones que realiza en la organización son de tipo:

- a) Estratégico?
- b) Táctico?
- c) Técnico?

3. ¿El tipo de puesto en el cual se desempeña es

- a) De línea?

b) De staff?

4. ¿Con qué frecuencia se le brinda capacitación?

a) Cada 3 meses

b) Cada 6 meses

c) 1 vez al año

d) Nunca

e) Otro....Especifique:

5. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

a) Visión

b) Misión

c) Objetivos

d) Metas

e) Estrategias

f) Política

g) Procedimiento

h) Programas

i) Ninguno

j) Otro...Especifique:

6. Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos?

(Señale en los que participe)

a) Visión

b) Misión

- c) Objetivos
- d) Metas
- e) Estrategias
- f) Política
- g) Procedimiento
- h) Programas
- i) Ninguno
- j) Otro...Especifique:

7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?

- a) Comunicación verbal entre el gerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet
- f) Oficios, notas, memorando.
- e) Intranet

9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?

- a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
- b) Tener aspiraciones comunes
- c)

Mayor integración de las personas

10. La misión de la empresa, traduce:

- a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?
- b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?
- c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
- d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?
- e) Otro...Especifique:

11. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se le indiquen los objetivos de la empresa?

- a) Si...Cuál?...Especifique:
- b) No

12. ¿Los objetivos están subdivididos por:

- a) Área?
- b) Función?
- c) Programa?
- d) Proyecto?
- e) Actividad?
- f) Otros...Incluya relación.

13. En cada caso, los objetivos son claros?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. Los objetivos, son fáciles de alcanzar?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?

- a) Si
- b) No

16. ¿Quién define los objetivos?

- a) Gerente
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino

17. ¿Se evalúa el logro de los objetivos?

a) Si

b) No

18. ¿De qué manera se evalúan? Indique por favor:

19. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

a) Director General

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...Especifique:

20. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

a) Si

b) No

21. ¿Cómo se transmiten?

a) Comunicación Verbal entre el gerente y los empleados

b) Folletos

c) Carteles

d) Vía correo electrónico

e) Intranet

22. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

a) Director General

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...Especifique:

d) No sabe

23. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

a) Si

b) No

24. ¿De qué tipo de manuales dispone o tiene acceso para leer?

a) Manual de Organización

b) Manual de Procedimientos

c) Manual de Bienvenida

d) Manual de Políticas

e) Manual de Ventas

f) Manual de Compras

g) Manual de Calidad

h) Ninguno

25. ¿Existe un código de ética o su equivalente?

a) Si...Incluya copia

b) No

26. ¿Quién le indica cómo debe lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

a) Director General

b) Gerente de recursos humanos

c) Otros...especifique

27. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

a) Autocrático (impositivo)

b) Democrático (participativo)

c) Liberal

d) Otro...Especifique:

28. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

a) Hardware?

b) Base de datos?

c) Software?

d) Telecomunicaciones?

e) Ninguno

f) Otros...Especifique

29. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

a) Clientes

b) Proveedores

c) Autoridades

d) Grupos de Afiliación

e) Ninguno

f) Otros...Especifique

30. Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos?

a) Si...Especifique:

b) No

31. Se han establecido controles en el pago de su salario?

a) Si...Especifique:

b) No

Encuesta

La siguiente encuesta fue aplicada con la intención de conocer la satisfacción del servicio al cliente.

No.	Pregunta	Opciones				
		Extremadam ente importante	Muy importa nte	Poco importa nte	Ligerame nte important e	Nada Importa nte
1	¿Qué tan importante es para usted a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
2	¿Qué tan importantes para usted la antigüedad comercial a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
3	¿Qué tan importantes es para usted las					

	herramientas y la tecnologías (equipo de transporte) ofrecidas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
4	¿Qué tan importantes es para usted son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
5	¿Qué tan importante es para usted el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Pobre
6	Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.					
7	Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.					
		Extremadamente claras	Muy claras	Poco claras	Ligeramente claras	Nada claras
8	¿Qué tan claras es nuestra comunicación con usted?					
		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Pobre
9	Califique el valor de nuestros productos					

	y servicios en comparación con el costo.					
		Extremadamente rápido	Muy rápido	Poco rápido	Ligeramente rápido	Nada rápido
10	¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?					
		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Pobre
11	¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante de su empresa?					
12	¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?					
13	Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?					
14	¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Pobre
		Extremadamente probable	Muy probable	Poco probable	Ligeramente probable	Nada probable
15	¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?					

16	¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?					
17	¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?					
18	¿Cuántos empleados tienen su empresa?					
19	¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?					

Fuente: Elaboración propia

Socio grama

En el siguiente socio grama fue aplicado a todos los miembros de la organización, así como también a empleados de la sucursal, para que permita obtener información sobre el clima organizacional que se vive en ella. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿con quién de tus compañeros te gusta divertirse?
2. ¿Con quién de tus compañeros te gusta trabajar en equipo?
3. ¿Con quién de tus compañeros NO te gusta divertirse?
4. ¿Con quién de tus compañeros NO te gusta trabajar?

No.	Nombre	Área	Puesto	1	2	3	4
1	Martha Lilia Araujo Rincón	Ventas	Auxiliar ventas				
2	Erik Efraín Salinas Esquivel	Ventas	Auxiliar ventas				

3	Edith Mora Almanza	Ventas	Auxiliar administrativo				
4	Yazmín Alejandra Virrueta Camarillo	Ventas	Cajera				
5	Marta Figueroa Tovar	Cobranza	Asesor de cobranza				
6	José Jaime Ayala Araujo	Cobranza	Cobrador				
7	Jonathan Jesús Quiroz Solís	Cobranza	Cobrador				
8	Amelia Guadalupe Bedolla Molina	Cobranza	Asesor de cuentas				
9	Salvador Fuentes Alonso	Cobranza	Auxiliar cobranza				
10	Javier Chávez León	Inventarios	Gerente inventarios				
11	Alberto García Andrade	Inventarios	Auxiliar compras				
12	Federico Hinojoza Ortega	Inventarios	Auxiliar almacén				
13							
14	Luis Alberto Chaires Araujo	Inventarios	Jefe de choferes				
15	Fernando Lemus Godínez	Inventarios	Chofer foráneo				

16	Víctor Manuel Reina	Inventarios	Chofer local				
17	María Natividad Araujo Tafolla	Administración	Directora				
18	Ismael Figueroa Tovar	Administración	Director				
19	Ismael Alejandro Figueroa Araujo	Administración	Gerente RH				
20	Yunuen Hernández Hernández	Administración	Asesor RH				
21	Víctor Hugo Ochoa Barragán	Ventas	Gerente ventas				
22	Eduardo Ruíz Medina	Sucursal	Gerente de sucursal				
23	José Jaime Torres Rangel	Sucursal	Asesoría profesional				
24	Gerardo Ortega Galindo	Sucursal	Asesoría profesional				
25	Francisco Javier Guzmán Figueroa	Sucursal	Almacenista				
26	Norberto Cruz Francisco	Sucursal	Ventas				
27	Liliana Ramírez Cornejo	Sucursal	Cajera				

Fuente: Elaboración propia

4.4 Examen

Después de haber realizado la investigación en la empresa sobre las funciones y prácticas administrativas, se llevó a cabo el análisis y el estudio de la información obtenida con la finalidad de dividir los principales elementos del procesos administrativo que nuestra consideración es básico para la organización.

En esta fase se proporciona un orden y evaluación de cada uno de los elementos, así como su interpretación y diagnóstico de problemas basado en evidencias y observaciones. Es importante comentar que en cada elemento se establecen rangos aceptables con los cuales se deriva la evaluación actual. En el capítulo de instrumentación se encuentra una muestra de los cuestionarios y encuestas aplicadas, y un instrumento de evaluación, un socio grama.

Factores

Visión

Correspondientes a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Factor 1

Etapas: Planeación

Componente: Visión

Indicadores cualitativos:

- Nivel que enmarca el logro de aspiraciones comunes.
- Forma en que fomenta el nivel de compromiso.

- Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que la comparten

Total de empleados

Cifra óptima: 1

Rango aceptable: 0.95

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Los empleados expresa coincidir con la visión de la empresa en sus valores, aspiraciones comunes y metas personales, sin embargo, el no estar formalizada ni transmitida por escrito a los empleados provoca una indiferencia e inconsistencia en el nivel de compromiso, la moral y el espíritu de equipo.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen

Total de empleados

Sustituyendo

$$\frac{7}{10} = 0.70$$

Empleados que la comparten

Total de empleados

$$\frac{6}{10} = 0.60$$

Observaciones:

- El 70% de los empleados conoce la visión, lo cual no es aceptable. De los cuestionarios aplicados a los directivos, expresan no haber definido la visión formalmente escrito.
- El 60% de los empleados menciona el efecto que ha logrado compartir la visión de la empresa con los demás compañeros de trabajo, aun así no estando formulada formalmente en escrito.

Misión

Factor 1

Etapas: Planeación

Componente: Misión

Indicadores cualitativos:

- Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que participan en su definición

Total de empleados

Cifra óptima: 1

Rango aceptable: 0.95

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Los empleados expresa coincidir con la misión de la empresa, sin embargo, el no estar formalizada ni transmitida por escrito a los empleados provoca una indiferencia y falta de identidad.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen

Total de empleados

Sustituyendo

$$\frac{8}{10} = 0.80$$

Empleados que participan en su definición

Total de empleados

Sustituyendo

$$\frac{0}{2} = 0.00$$

Observaciones:

- El 80% de los empleados mencionan conocer la misión, lo cual no es aceptable.
- De los cuestionarios aplicados a los directivos, expresan no haber definido la misión formalmente escrito, por lo que el reactivo anterior esta en controversia al no encontrarse formulada por los directivos de la empresa.

Objetivos

Factor 1

Etapas: Planeación

Componente: Objetivos

Indicadores cualitativos:

- Medida en que imprimen dirección en los esfuerzos.
- Grado en que orientan las acciones.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que los conocen

Total de empleados

Cifra óptima: 1

Rango aceptable: 0.8

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Los empleados operativos conocen quienes definen los objetivos, sin embargo, al no encontrarse formalmente escritos, la forma de transmitirse es por comunicación verbal.
- Los objetivos organizacionales están definidos a nivel dirección, pero en la parte operativa no los conocen lo cual provoca que los esfuerzos se dispersen en el día a día, ya que no existe quien evalúe los resultados.
- No existen objetivos por área bien estructurados y definidos.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que los conocen

Total de empleados

Sustituyendo

$$\frac{6}{10} = 0.60$$

Observaciones:

- El 60% de los miembros conocen los objetivos planteados desde la dirección, esto quiere decir que existe una falta de comunicación para transmitir su contenido, ya que a nivel gerencial y directiva solamente los conocen.

Estructura organizacional

Factor 2

Etapas: Organización

Componente: Estructura organizacional

Indicadores cualitativos:

- Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.

Indicadores cuantitativos:

Personal que conoce la estructura organizacional

Total de empleados

Cifra óptima: 1

Rango aceptable: 0.95

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Existe una deficiente definición de los niveles de autoridad y evasión de responsabilidad.

Indicadores cuantitativos:

Personal que conoce la estructura organizacional

Total de empleados

Sustituyendo

$$\frac{7}{10} = 0.70$$

Observaciones:

- el 70% del personal conoce la estructura organizacional de la empresa, lo cual no es aceptable, ya que pone en evidencia la duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.

División y distribución de trabajo

Factor 2

Etapas: Organización

Componente: División y distribución de trabajo

Indicadores cualitativos:

- Grado en que determinan las cargas de trabajo.

Indicadores cuantitativos:

Empleados

Numero de áreas

Cifra óptima: 1

Rango aceptable: 0.95

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- No existe una sobrecarga de trabajo

Indicadores cuantitativos:

Empleados

Numero de áreas

Sustituyendo

$$\frac{17}{21} = 0.8095$$

Observaciones:

- El 100% de las funciones que se llevan a cabo en el puesto, los empleados realizan el 80.95%

Liderazgo

Factor 3

Etapas: Dirección

Componente: Liderazgo

Indicadores cualitativos:

- Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.

Indicadores cuantitativos:

Personal que identifica el estilo

Total de empleados

Cifra óptima: 1

Rango aceptable: 0.80

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- El poder de influencia está ejercido en base a un estilo de liderazgo democrático, lo cual observamos hace sentir bien al empleado como parte importante de la empresa

Indicadores cuantitativos:

Personal que identifica el estilo

Total de empleados

Sustituyendo

$$\frac{7}{10} = 0.70$$

Observaciones:

- El 70% del personal identifica el liderazgo que es el democrático, así mismo, también los miembros de la organización aceptan este estilo de liderazgo.

Comunicación

Factor 3

Etapas: Dirección

Componente: Comunicación

Indicadores cuantitativos:

Canales de comunicación utilizados

Canales de comunicación establecidos

Recursos tecnológicos utilizados

Recursos disponibles

Resultados:

Indicadores cuantitativos:

Canales de comunicación utilizados

Canales de comunicación establecidos

Sustituyendo

2

$$\frac{2}{2} = 1$$

Observaciones:

- Existe una comunicación verbal y escrita en cualquier asunto de comunicar, procesar o retroalimentar. Esto conlleva el medio como son el emisor y la

interpretación del receptor, tenga la posibilidad de confirmar o comprobar lo emitido y lo entendido.

Recursos tecnológicos utilizados

Recursos disponibles

$$\frac{4}{5} = 0.80$$

Observaciones:

- Los recursos tecnológicos disponibles son teléfono fijo, teléfono móvil, internet móvil, internet alámbrico y correo electrónico. La mayoría de los recursos se utilizan, sin embargo, el internet móvil no ya que los empleados utilizan indebidamente en redes sociales que no tienen beneficio para la empresa.

Toma de decisiones

Factor 3

Etapas: Dirección

Componente: Toma de decisiones

Indicadores cualitativos:

- Medida en que la organización maneja de manera adecuada el riesgo y la incertidumbre, así como la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea.

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- El proceso de toma de decisiones es por consenso por parte de los dos miembros directivos, sin embargo las decisiones solo uno de ellos decide.

Motivación

Factor 3

Etapas: Dirección

Componente: Motivación

Indicadores cualitativos:

- Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad de transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Existen bonos de puntualidad, asistencia y productividad por el logro de objetivos que la empresa propone.

Naturaleza

Factor 4

Etapas: Control

Componente: Naturaleza

Indicadores cualitativos:

- Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Los reglamentos están establecidos principalmente en función de las reglamentaciones gubernamentales y sanitarias (COFEPRIS, SAGARPA, etc.), relajando los controles internos como son el área de inventarios.

Niveles

Factor 4

Etapas: Control

Componente: Niveles

Indicadores cualitativos:

- Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos.

Resultados:

Indicadores cualitativos:

Observaciones:

- Los directivos mencionan que existe un reglamento para el control de seguridad e higiene, sin embargo no se cuenta con evidencia física.
- No existen estrategias en escrito por lo tanto no hay control sobre ellas.

Herramienta de evaluación

Criterios de puntuación para la evaluación final				
Proceso administrativo		Puntos máximos		Porcentaje
		Establecidos	Obtenidos	
1.0	Planeación			
1.1	Visión	30	21	70%
1.2	Misión	30	24	80%
1.3	Objetivos	50	30	60%
1.4	Metas	30	21	70%
1.5	Políticas	30	21	70%
1.6	Procedimientos	30	21	70%
Total		200	138	70%
2.0	Organización			
2.1	Estructura organizacional	20	14	70%
2.2	División y distribución de funciones	60	42	70%
2.3	Cambio organizacional	40	40	100%
2.4	Estudios administrativos	40	12	30%
2.5	Instrumentación técnicos de apoyo	40	0	0%
Total		200	108	54%
3.0	Dirección			
3.1	Liderazgo	60	42	70%
3.2	Comunicación	80	80	100%
3.3	Tecnología de la información	80	80	100%

3.4	Toma de decisiones	80	70	87.5%
Total		300	272	90.67%
4.0	Control			
4.1	Naturaleza	150	50	66.66%
4.2G	Niveles	150	50	66.66%
Total		300	100	33.33%
Total		1000	618	61.80%

Interpretación de Socio grama

No.	Nombre	Área	Puesto	1	2	3	4
1	Martha Lilia Araujo Rincón	Ventas	Auxiliar ventas	17	2	16	11
2	Erik Efraín Salinas Esquivel	Ventas	Auxiliar ventas	22	22	15	11
3	Edith Mora Almanza	Ventas	Auxiliar administrativo	4	22	15	14
4	Yazmin Alejandra Virrueta Caramillo	Ventas	Cajera	3	3	14	14
5	Marta Figueroa Tovar	Cobranza	Asesor de cobranza	6	6	8	8
6	Jaime Ayala	Cobranza	Cobrador	5	12	16	16
7	Jonathan Jesús Quiroz Solís	Cobranza	Cobrador	2	13	23	1
8	Amelia Bedolla	Cobranza	Asesor de cuentas	3	10	13	22
9	Salvador Fuentes Alonso	Cobranza	Auxiliar	12	5	10	20

			cobranza				
10	Javier Chávez León	Inventarios	Gerente inventarios	18	19	12	16
11	Alberto García Andrade	Inventarios	Auxiliar compras	13	12	16	16
12	Federico	Inventarios	Auxiliar almacén	16	24	10	10
13							
14	Luis Alberto Chaires Araujo	Inventarios	Jefe de choferes	6	15	10	10
15	Fernando Lemus Godínez	Inventarios	Chofer foráneo	14	12	25	10
16	Víctor Manuel Reina	Inventarios	Chofer local	12	12	10	10
17	María Natividad Araujo Tafolla	Administración	Directora	1	8	4	21
18	Ismael Figueroa Tovar	Administración	Director				
19	Ismael Alejandro Figueroa Araujo	Administración	Gerente RH	27	20	16	16
20	Yunuen Hernández Hernández	Administración	Asesor RH	8	22	21	4
21	Víctor Hugo Ochoa Barragán	Ventas	Gerente	14	3	23	26

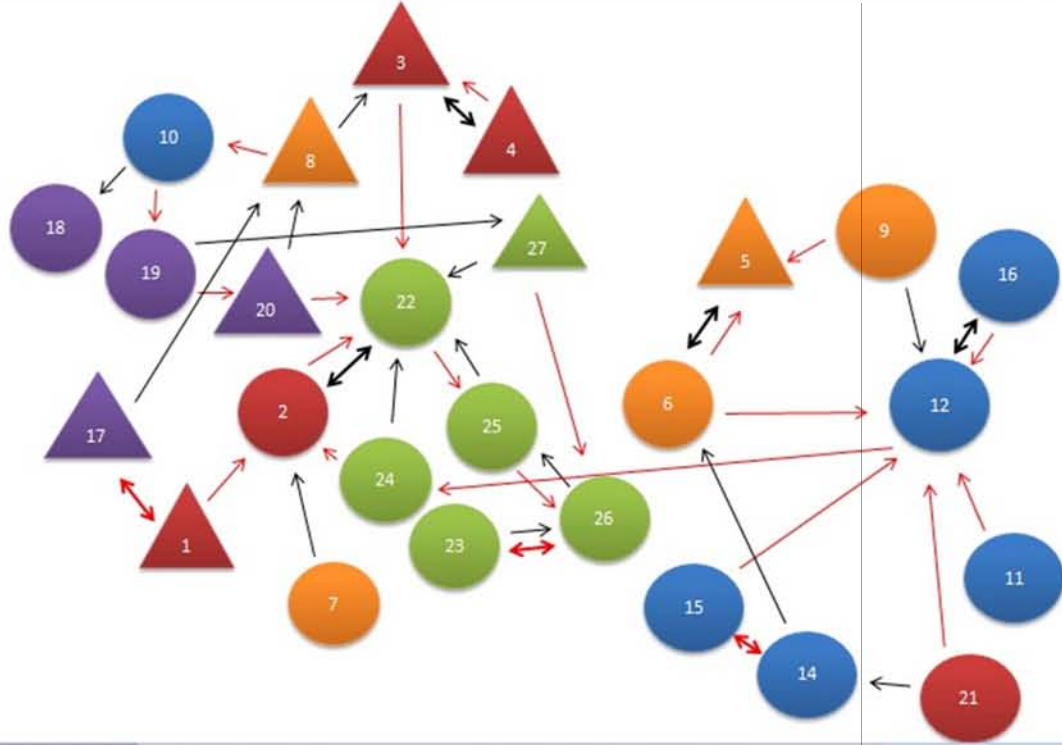
			ventas				
22	Eduardo Ruiz Medina	Sucursal	Gerente de sucursal	2	25	23	23
23	José Jaime Torres Rangel	Sucursal	Asesoría profesional	26	26	22	21
24	Gerardo Ortega Galindo	Sucursal	Asesoría profesional	22	2	15	15
25	Francisco Javier Guzmán Figueroa	Sucursal	Almacenista	22	26	15	15
26	Norberto Cruz	Sucursal	Ventas	25	23	24	24
27	Liliana Ramírez Cornejo	Sucursal	Cajera	22	26	4	20

Fuente: Elaboración propia

Socio grama

¿Con quien de tus compañeros te gusta divertirte? Y ¿Con quien de tus compañeros te gusta trabajar en equipo?

Inventario	●
Ventas	●
Sucursal	●
Cobranza	●
Administracion	●
Divertirte	→
Trabajar	→
Mujer	△
Hombre	○

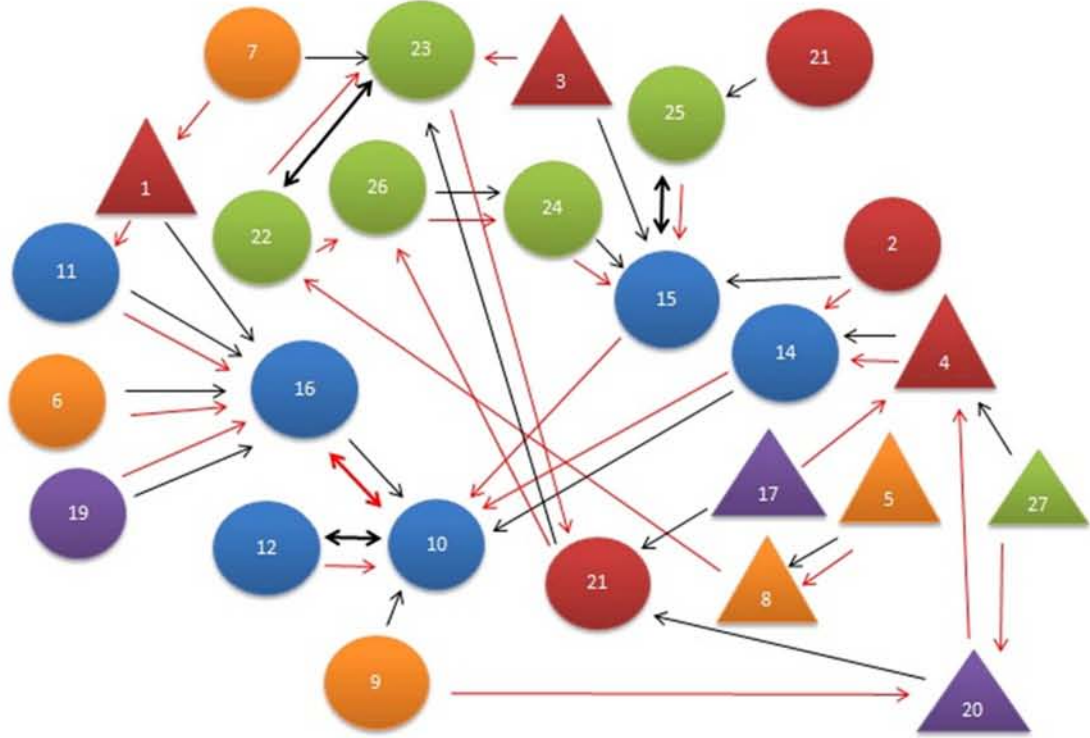


Socio grama positivo

Sociograma

¿Con quien de tus compañeros no te gusta divertirse? Y ¿Con quien de tus compañeros no te gusta trabajar en equipo?

Inventario	●
Ventas	●
Sucursal	●
Cobranza	●
Administracion	●
No Divertirte	→
No Trabajar	→
Mujer	△
Hombre	○



Herramienta de diagnóstico de hallazgos y evidencias del socio grama

No.	Hallazgo	Evidencias	Aspectos sólidos	Recomendación
1	Identificación de líderes	El trabajador no. 12 tiene 6 seguidores dentro de la empresa, ya sea de su misma área o no.	Su puesto es auxiliar de almacén.	Delegarle autoridad y responsabilidad o proponerle otro puesto más arriba.
2	Identificación de líderes	El trabajador no.22 tiene 6 seguidores dentro de la empresa.	Su puesto es gerente de sucursal y se desempeña como ingeniero agrónomo.	La mayoría de sus seguidores son por diversión, se propone implementar controles para prevención.
3	Detección de dos grandes grupos sociales	Por un grupo, la mayoría pertenece al área de inventarios y cobranza (trabajadores con el no.5, 6,9, 11, 12, 14, 15, 16 y 21) y	Estos grupos son por las diferencias socio-económicas y por el nivel de grado de escolaridad.	Realizar convivios sociales en los que se logre la integración de los miembros de la empresa.

		por el otro los trabajadores que pertenecen al área de ventas, administración y sucursal (trabajadores con el no. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18,19, 20, 22, 23, 24, 25, 26 y 27).		
4	Gerentes no son líderes	El trabajador con no.10 no es un líder con sus subordinados	Su puesto es gerente de inventarios.	Revisar su perfil para evaluarlo y/o brindarle capacitación.
5	Gerentes no son líderes	El trabajador con no. 21 no es un líder con sus subordinados.	Su puesto es gerente de ventas.	Revisar su perfil para evaluarlo y/o brindarle capacitación.
6	Identificación de equipos de trabajo.	Los trabajadores con no. 14 y 15.	Sus puestos son el de choferes.	En actividades que se requiera estar en pareja, colocarlos en el mismo equipo.

7		Los trabajadores con no. 23 y 26.	Sus puestos están establecidos en sucursal, donde comparten la misma carrera: ingeniero agrónomo.	Integrarlos en actividades de asesoría profesional juntos.
8	Identificación de grupos de trabajo.	Las trabajadoras con no. 3 y 4.	Sus puestos corresponden a auxiliar administrativo y cajera, Donde son vecinas de oficinas.	En los grupos de trabajo la integración es por afinidad, es decir pueden caer distraerse mucho, en los que hay que supervisarlos de
9		Los trabajadores con no. 12 y 16.	Sus puestos corresponden a auxiliar de almacén y chofer, por lo que comparten funciones en la misma área.	que no caigan en eso.

10		Los trabajadores con no. 1 y 17	Sus puestos corresponden a auxiliar de ventas y directivo. Son familiares	
11		Los trabajadores con no. 5 y 6.	Sus puestos corresponden a asesor de cobranza y cobrador.	
12		Los trabajadores con no. 2 y 22	Sus puestos corresponden a asesor de ventas gerente de sucursal	
13	Identificación de empleados rechazados	El trabajador con no. 10.	Su puesto corresponde a gerente de inventarios, por lo que es preocupante, ya que todos sus subordinados lo	Llevar a cabo una reunión personal con cada uno, y en el analizar el problema, así como brindarle capacitación sobre técnicas de

			excluyen, por la ausencia en el de carisma.	comunicación, estilos de liderazgo, técnicas de
14		El trabajador con no. 15.	Su puesto corresponde a chofer foráneo, en el cual muestra rechazo por gran número de sus compañeros, el motivo por el cual, es a que habla de más.	motivación que ayude a la integración de estos con los demás.
15		El trabajador con no. 16.	Su puesto corresponde a asesor de compras, con un gran número de miembros que lo rechazan por su pobre capacidad de autoridad y	

			comunicación.	
16	Identificación de rivalidades entre compañeros de trabajo.	Entre los trabajadores con no. 10 y 12.	Sus puestos corresponden al gerente de inventarios y auxiliar de almacén, en donde es jefe inmediato y subordinado, este problema surgió por la pelea por el puesto.	Reestructurar la organización, que permita desintegrar los equipos de trabajo y ofrecer bonos para alentar la competencia.
17		Entre los trabajadores con no. 21, 22 y 23.	Sus puestos corresponden al gerente de ventas, gerente de sucursal y asesor de ventas de sucursal. Este problema surgió por la	

			competencia de puestos, y reparto de huertas para su revisión con los clientes.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de encuestas a clientes

Criterios de puntuación para la evaluación final				
Objeto		Puntos máximos		Porcentaje
		Establecidos	Obtenidos	
1	Elección de la empresa	50	40	80%
2	Antigüedad	50	40	80%
3	Herramientas y tecnología	50	50	100%
4	Referencias personales	50	42	84%
5	Costo	50	43	86%
6	Calidad en productos y servicios	50	39	78%
7	Comprensión de necesidades	50	41	82%
8	Comunicación	50	41	82%
9	Valor de productos y servicios en comparación con el costo	50	36	72%
10	Rapidez en problemas	50	40	80%

11	Conocimientos	50	42	84%
12	Desempeño	50	50	100%
13	Espera de llamadas	50	32	64%
14	Puntualidad en facturas	50	37	74%
15	Probabilidad de nueva compra	50	41	82%
16	Probabilidad de recomendarnos	50	50	100%
Total		800	664	83%

4.5 Informe

Una vez terminada el examen, se preparó el informe final de la auditoria. Se verifico exhaustivamente que en el informe no se excluyera ningún hallazgo e incluir en cada caso los elementos probatorios.

Informe de aspectos relevantes

- El proceso de aplicación de la auditoria se finalizó satisfactoriamente.
- Se efectuaron recomendaciones para la mejora de la empresa.
- Dentro de los resultados obtenidos no existe relación constante entre misión, visión y políticas.
- No hay objetivos, metas, estrategias, y programas establecidos.
- En general se brinda un servicio y atención que cumple con las expectativas de los clientes, sin embargo existen detalles a mejorar.
- La relación con los proveedores se da de manera oportuna y eficiente.
- Se requiere mejorar la cultura organizacional.
- Se necesita implementar programas de capacitación y desarrollo, así como de motivación.
- Es necesario enfocar las acciones de la organización hacia una cultura de mejora y aprovechamientos de los recursos de la empresa
- No se tiene un análisis de puestos actualizado.
- Por ser una empresa familiar, la dirección general se ve en problemas para solucionar conflictos de intereses y se dificulta la solución de los mismos.
- El estilo de liderazgo es democrático participativo.

- No existe retroalimentación en el proceso de control, lo que dificulta elaborar una planeación acertada.
- Los sistemas de información son suficientes para el desarrollo de la naturaleza del trabajo, sin embargo, los miembros de la organización carecen de habilidad para utilizarlos al 100%, lo que da una sub-utilización del recurso tecnológico.
- Respecto al anterior, el sistema administrativo de inventarios no coincide con lo que hay en realidad en físico.
- Presenta gran cantidad de productos con fecha caducada.
- No se tienen elementos de planeación ni de herramientas de control.
- La empresa presenta suficientes recursos propios para prestar sus servicios eficientemente.

A partir de lo anterior ha llegado a las siguientes conclusiones con respecto al proceso administrativo:

Planeación

a. Visión

Los empleados que comentan que la conocen, expresan coincidir con la visión de la organización en sus aspiraciones, sin embargo, el no estar formalizada provoca una indiferencia e inconsistencia en el grado de compromiso.

Recomendación

Se debe contar con una visión por escrito y darla a conocer a la organización a través de un medio formal.

b. Misión

Los empleados que comentan que la conocen, expresan coincidir con la misión de la empresa, sin embargo no existe coordinación entre ambas partes.

Recomendación

Mostar el explicar el sentido que tiene la misión, incluso de ser posible que todos participen todos (puestos directivos y gerenciales) para la elaboración de la misión.

c. Objetivos

La organización no muestra objetivos por escrito de cada puesto.

Recomendación

Que la dirección explique y entregue de manera formal los objetivos que tienen y como las persigue a organización.

d. Metas

Existe en un evidente desconocimiento del concepto, y de no ser así, no existe el seguimiento de ellas.

Recomendación

Se recomienda mostrar a los integrantes de la organización las metas y su directriz como equipo de trabajo, además de dejar en claro a quienes tengan duda de la esencia de los mismos.

e. Estrategias/tácticas

No existe un conocimiento evidente de estrategias ni como llevarlas a cabo.

f. Procesos

Cada integrante sabe las actividades operativas.

Recomendación

Evaluar la forma de desarrollar un proceso de las áreas de interés para mejorar la gestión de servicio.

g. Políticas

Existe un conocimiento de las políticas de la empresa, sin embargo no existen por escrito y por lo tanto no se conocen todas.

Recomendación

Generar las políticas por escrito para explicar que si existen y cómo funcionan estas, es importante que se confirme el entendimiento de saber interpretar las políticas.

h. Procedimientos

Hay coincidencia de cómo se tienen integrados los procedimientos de trabajo en los específico de manera personal, aun cuando no hay manuales o documentos que sirvan de referencia, apoyo o capacitación.

Recomendación

Se recomienda realizar los manuales administrativos donde se presenten los procedimientos para las áreas que tienen que ver con la empresa.

Organización

a. Estructura organizacional

Existe un organigrama en el cual los puestos operativos no la tienen en conocimiento.

Recomendación

Se recomienda que el organigrama se actualice, darlo a conocer en una junta general y colocarlo en una parte visible dentro de las oficinas de la empresa.

b. División y distribución de funciones

Se precia que no hay manuales administrativos, sin embargo el personal se adapta a la dinámica de trabajo.

Recomendación

Se recomienda establecer funciones y procesos propios de la dinámica funcional de la empresa.

c. Cultura organizacional

Se precia que a pesar de la adaptación del personal a los procesos de trabajo no hay interés en ellos mejorar la rutina de trabajo.

Recomendación

Se recomienda a la organización implementar una estrategia efectiva para motivar a los integrantes de la organización.

d. Recursos humanos

Se puede apreciar que no hay un perfil de puestos a raíz de la ausencia de manuales administrativos, lo que origina que no haya personal preparado para su puesto.

Recomendación

Ya que exista el perfil de puestos, se debe de llevar una capacitación e informar al personal sobre los mismos, o contratar personal preparado para el puesto que se requiere y evite gastos de capacitación.

Dirección

a. Liderazgo

Se aprecia que el personal no reconoce la figura del líder en los puestos gerenciales, esto es con el gerente de ventas y gerente de inventarios.

Recomendación

Se recomienda al líder generar una estrategia que permita el acercamiento en términos laborales y desarrollo hacia sus subordinados, que se generen formas de canalizar inquietudes laborales y personales.

b. Comunicación

La comunicación se da de manera verbal y por escrito esto evita tener la posibilidad de confirmar o comprobar lo emitido y lo comprobado. También se aprecia un ambiente tenso entre los integrantes respecto a rivalidades y riñas, esto dificulta la comunicación sea eficiente y efectiva. Aunque la cultura organizacional no es buena, existen los elementos para que la comunicación sea buena.

Recomendación

Se recomienda fortalecer la dinámica de comunicación, con aplicaciones gratuitas para celular y programas gratuitos para computadora que permita reducir costos y mejorar el trabajo. Por su puesto con medidas de control para evitar abusos.

c. Motivación

Se aprecia entre todo el personal un ambiente de desmotivación.

Recomendación

Se recomienda que la dirección general genere estrategias de motivación que no necesariamente sea de carácter económico que sirvan para fortalecer este concepto.

d. Grupos y equipos de trabajo

Se tienen definidos equipos de trabajo de manera informal.

Recomendación

Se recomienda a la dirección general crear esta filosofía de trabajo en los rubros que más beneficien al giro de la organización.

e. Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

Se aprecia entre los trabajadores diferentes tipos de conflictos y manejo del estrés, la variedad permite ver que cada integrante trabaja de manera aislada para lo menos posible interactuar con los demás.

Recomendación

Se recomienda al gerente frecuentar juntas matutinas que permitan tener mejor visión del estado de ánimo de sus trabajadores, así como platicas en privado con cada uno.

f. Toma de decisiones

La toma de decisiones es variable por la actual forma de trabajo que se tiene en la empresa, no hay una metodología para aplicar este concepto y que todos participen en la dinámica de trabajo.

Recomendación

Aun que realmente la dirección general debe tomar las decisiones, estos deben generar una estrategia para compartir la información con los demás integrantes de la empresa.

Control

a. Naturaleza

No se tiene un control sistemático en las funciones de los integrantes de la organización.

Recomendación

Se recomienda que con apoyo de la tecnología, generar sistemas de control que hagan eficiente las actividades de los trabajadores.

b. Calidad

No existe un sistema sencillo que sea de calidad en la empresa.

Recomendación

Se recomienda con algún sistema aunque sea sencillo de implementar para los procesos que actualmente se tienen, sean más sistémicos, fáciles de controlar y que permitan la productividad en el trabajo de cada individuo.

4.6 Propuesta

A continuación se informa sobre las propuestas generales con base de las necesidades de la empresa.

Dentro de las necesidades que la empresa persigue son:

1. Mejorar el clima laboral.
2. Mejorar el servicio al cliente.
3. Reducir los gastos en combustible, teléfono, celular y viáticos.
4. Establecer un control de logística en el equipo de transporte.
5. Realizar manuales administrativos.
6. Actualizar reglamento interno.
7. Establecer control de administración de inventarios.
8. Establecer un sistema de seguridad e higiene.

1. Mejorar el clima organizacional

A fin de aumentar el ánimo, el interés y colaboración entre los miembros de la organización así como también disminuir la agresividad, apatía y algunos casos quitar las barreras de la comunicación existentes, se propone que la empresa propicie una convocatoria para los empleados masculinos realicen actividades deportivas una vez a la semana, como por ejemplo futbol rápido. En el caso de los empleados femeninos buscar alguna actividad deportiva o recreativa, como por ejemplo aerobics.

2. Mejorar el servicio al cliente

- Como se mostró la atención del cliente es en ocasiones tardada, se propone que a los clientes que se encuentren en espera de la entrega de la mercancía ofrecerles una bebida (refresco o agua), para que la espera sea más amena por parte de los clientes.
- Realizar un programa de capacitación a los vendedores a fin de reforzar la calidad de la atención al cliente, desarrollar habilidades y modificar actitudes.
- A fin de utilizar las herramientas con las que cuenta dicha empresa en este caso es la página web, se pretende que el cliente pueda descargar las facturas electrónicas con el fin de ahorrar tiempo para los clientes y dinero para la empresa.

3. Reducir los gastos en combustible, teléfono, celular y viáticos.

a. Gastos de viáticos:

- Establecer límites de gastos en el consumo de alimentos.
- Buscar un establecimiento de comida de manera que los empleados (choferes e ingenieros agrónomos) pasen por su comida cuando salgan de viaje.
- Implementar un monedero electrónico para los empleados donde se les deposite cada cierto periodo de tiempo y así mismo se pueda comprobar que dichos gastos son reales.

b. Celular y teléfono:

- Verificar y cambiar los planes de renta.
- Darles a conocer los beneficios de los planes (números gratuitos, paquete de datos y total tiempo aire) a los empleados que tengan asignado equipo de celular.
- Descargar aplicaciones móviles para los celulares que sirvan como herramienta básica así como entre otras que ayuden a la comunicación entre empleados.

c. Combustible:

- Implementar bitácoras de combustible de los equipos de transporte de manera de hacer análisis de consumo.
- Solicitar crédito con gasolineras cercanas a las instalaciones de la empresa así como a la salida de las principales rutas

4. Establecer un control de logística en el equipo de transporte.

Implementar un sistema de posicionamiento global (GPS) para que los vehículos de la empresa donde se pueda rastrear que permita obtener información sobre las rutas de la empresa.

5. Realizar manuales administrativos

Desarrollar un equipo de trabajo en los que estén conformados por empleados de la empresa que tengan el perfil, para que lleven a cabo la realización de

manuales administrativos tales como manual de organización, manual de procedimientos, manual de bienvenida y otros.

6. Establecer un sistema de seguridad e higiene.

- Implementar un programa informativo que sirva para mejorar los hábitos de vida de los empleados.
- Implementar una convocatoria para que empleados tomen un curso de adiestramiento de primeros auxilios.
- Establecer buenas condiciones ambientales de trabajo en oficinas y otras áreas para asegurar la iluminación, temperatura, ruido y humedad.
- Verificar si las condiciones de tiempo de descanso y consumo de alimentos es el suficiente.
- Implementar prevención de robos en donde se lleve un registro de máquinas, equipos y herramientas de trabajo.

7. Actualizar reglamento interno de trabajo

A fin de cuidar los intereses entre las partes obrero patronal se pretende crear un comité para actualizar las políticas y lineamientos que se adecuen y sirvan para el funcionamiento óptimo de la empresa, así mismo depositarlo con las autoridades correspondientes y se obtenga la aprobación de dicho reglamento.

8. Establecer control de administración de inventarios

- Implementar un sistema de lectura de código de barras para la entrada y salida de mercancía, que favorezca desde la calidad y rapidez en el servicio a los clientes, hasta con la verificación de producto próximo a caducar, información verídica de las existencias de mercancía en el almacén, y entrega correcta de la mercancía.
- Implementar el uso de monederos electrónicos para los clientes, en donde se utilice para promociones, descuentos y devoluciones en dinero electrónico, así mismo asegurar la próxima compra. Que al mismo tiempo el cliente obtenga un sentido de pertenencia.

Conclusiones generales

Dirección general

- La empresa, en su caso que es familiar, debe crear un consejo para tomar decisiones democráticamente y lleguen a un común acuerdo.
- La dirección general debe estar comprometida en tener personal con nivel de escolaridad adecuado, de acuerdo a los puestos claves de la empresa, a través de reclutamiento y selección de personal.
- Se debe considerar implementar la elaboración de manuales administrativos.
- La empresa, de acuerdo a su tamaño y ramo, desempeña aceptablemente su función, sin embargo, por la falta de aplicación de un proceso administrativo integral, la empresa presenta problemas de organización.
- La dirección general debe manejar una comunicación eficaz a través de medios escritos y visuales en los cuales se les informe a los miembros de la empresa los aspectos críticos y esenciales del negocio.
- Se debe tomar en cuenta y darles mayor participación en la lluvia de ideas para el proceso de toma de decisiones a los empleados operativos y gerenciales.
- La dirección general debe tener una visión más amplia para otorgar capacitación a sus empleados.

- La dirección debe estar abierta a recibir propuestas de sus trabajadores para el mejor funcionamiento de la organización ya que éstos son la parte operativa del negocio.

Ventas

- Se debe tomar en cuenta que es necesario destinar recursos económicos para mercadotecnia, que sirva para mejorar la imagen y posicionar la empresa.
- Se debe implementar un plan de ventas, en el cual haya metas, objetivos de ventas y retroalimentación.
- Se debe considerar realizar un diseño de puestos en el departamento de ventas donde se repartan funciones operativas y gerenciales. Ya que el gerente de ventas por el motivo de atender asesoría técnica y visita a huertas descuida funciones vitales de su puesto.
- Se debe considerar implementar un uniforme al personal y sobre todo el equipo de ventas para que sirva en crear una imagen corporativa a la empresa donde los clientes y el público general, y esta como consecuencia obtenga un mejor posicionamiento.

Inventarios

- Se debe considerar implementar un sistema de lectura de código de barras para mejorar en cuestión a los movimientos de entrada y salida de mercancía.

- Se debe considerar realizar un análisis de puestos para definir funciones para que no haya duplicidad de operaciones así como definir autoridad y responsabilidad inexistente.

Recursos Humanos

- Se debe implementar la evaluación del desempeño a los empleados con el método más adecuado y permita obtener información acerca de las actividades de los empleados.
- Se pretende establecer en el proceso de reclutamiento y selección de personal pruebas psicométricas y estudios socio-económicos que ayude a reforzar y permita obtener más información acerca de los interesados.
- Se debe considerar realizar diseño de puestos para crear nuevos puestos en los cuales se defina actividades esenciales en la capacitación y adiestramiento, y de pago de nóminas y prestaciones.
- Se pretende establecer un sistema de administración de sueldos y salarios (valuación de puestos) donde se pretenda remunerar con justicia y equidad al ocupante del puesto.

Contabilidad

- Se debe considerar diseñar puestos para que haya un personal que se dedique al análisis e interpretación de resultados y con esto se tomen mejores decisiones.

- Se debe hacer un análisis de puestos, para definir especialización de actividades esenciales como ingresos, egresos y pago de obligaciones.
- Se debe realizar un programa de actividades con apoyo de graficas de Gantt en las cuales el personal tenga establecido en fechas las actividades a realizar.

ANEXOS

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Reglamento Interno de Trabajo

ÍNDICE

CAPITULO ÚNICO DISPOSICIONES GENERALES	207
CAPÍTULO I DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO	214
CAPÍTULO II DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA.....	215
CAPÍTULO III DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES	218
CAPÍTULO IV DEL SISTEMA REMUNERATIVO.....	219
CAPÍTULO IV DE LAS HORAS EXTRAS	220
CAPITULO V DE LAS FALTAS Y SANCIONES.....	222
CAPÍTULO VI PERMISOS Y LICENCIAS	224
CAPÍTULO VII PREMIOS Y ESTÍMULOS.....	225
CAPÍTULO VIII MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.....	226
CAPITULO IX NORMAS COMPLEMENTARIAS	228
ARTICULO X DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES.....	229
CAPITULO XI DISPOSICIONES ADICIONALES.....	230

CAPITULO ÚNICO DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2o.- (LFT) *Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.*

Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y de contratación colectiva.

Se tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón.

La igualdad sustantiva es la que se logra eliminando la discriminación contra las mujeres que menoscaba o anula el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos y las libertades fundamentales en el ámbito laboral. Supone el acceso a las mismas oportunidades, considerando las diferencias biológicas, sociales y culturales de mujeres y hombres.

Artículo 3o.- (LFT) *El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio.*

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Artículo 3o. Bis.- (LFT) *Para efectos de esta Ley se entiende por:*

a) Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas; y

b) Acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

Artículo 5o.- (LFT) Las disposiciones de esta Ley son de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca:

I. Trabajos para niños menores de catorce años;

II. Una jornada mayor que la permitida por esta Ley;

III. Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje;

IV. Horas extraordinarias de trabajo para los menores de dieciséis años

V. Un salario inferior al mínimo;

VI. Un salario que no sea remunerador, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje;

VII. Un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros y a los trabajadores del campo;

VIII. Un lugar de recreo, fonda, cantina, café, taberna o tienda, para efectuar el pago de los salarios, siempre que no se trate de trabajadores de esos establecimientos;

IX. La obligación directa o indirecta para obtener artículos de consumo en tienda o lugar determinado;

X. La facultad del patrón de retener el salario por concepto de multa;

XI. Un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada, por consideración de edad, sexo o nacionalidad;

XII. Trabajo nocturno industrial o el trabajo después de las veintidós horas, para menores de dieciséis años; y

XIII. Renuncia por parte del trabajador de cualquiera de los derechos o prerrogativas consignados en las normas de trabajo.

En todos estos casos se entenderá que rigen la Ley o las normas supletorias en lugar de las cláusulas nulas.

Artículo 6º (LFT).- *Las Leyes respectivas y los tratados celebrados y aprobados en los términos del artículo 133 de la Constitución serán aplicables a las relaciones de trabajo en todo lo que beneficien al trabajador, a partir de la fecha de la vigencia.*

Artículo 8º (LFT).- *Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.*

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Artículo 10 (LFT).- *Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.*

Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos. (Tal como lo enuncia la Ley Federal del Trabajo en diversos numerales que a la letra dice:

Artículo 46 (LFT).- *El trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.*

Artículo 47 (LFT).- *Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:*

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, o en contra de clientes y proveedores del patrón, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II,

si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo;

XIV Bis. La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio cuando sea imputable al trabajador y que exceda del periodo a que se refiere la fracción IV del artículo 43; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera grave y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón que despidiera a un trabajador deberá darle aviso escrito en el que refiera claramente la conducta o conductas que motivan la rescisión y la fecha o fechas en que se cometieron.

El aviso deberá entregarse personalmente al trabajador en el momento mismo del despido o bien, comunicarlo a la Junta de Conciliación y Arbitraje competente, dentro de los cinco días hábiles siguientes, en cuyo caso deberá proporcionar el último domicilio que tenga registrado del trabajador a fin de que la autoridad se lo notifique en forma personal.

La prescripción para ejercer las acciones derivadas del despido no comenzará a correr sino hasta que el trabajador reciba personalmente el aviso de rescisión. La falta de aviso al trabajador personalmente o por conducto de la Junta, por sí sola determinará la separación no justificada y, en consecuencia, la nulidad del despido.

Artículo 51 (LFT).- *Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:*

I. Engañarlo el patrón, o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;

III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

IV. Reducir el patrón el salario del trabajador;

V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;

VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo;

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;

VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; y

IX. Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador; y

X. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Artículo 53 (LFT).- *Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:*

I. El mutuo consentimiento de las partes;

II. La muerte del trabajador;

III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;

IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y

V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

Artículo 58 (LFT).- *Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.*

Artículo 422 (LFT).- *Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patronos en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.*

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Artículo 423 (LFT).- *El reglamento contendrá:*

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada;

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;

IV. Días y lugares de pago;

V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V;

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;

IX. Permisos y licencias;

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y

XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Artículo 1º.- La jornada de trabajo es de ocho (8) horas y se cumplen en el horario establecido por la empresa, teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

Artículo 2º.- La oficina de Administración Recursos Humanos es la responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal.

Artículo 3º.- El horario de trabajo para todo el año es el siguiente: lunes a viernes ocho horas diarias, sábados seis horas. De lunes a viernes el horario de labor es de 08:30 horas a 14:00 horas y de 16:00 horas a 19:00 horas, y sábados de 08:30 horas a 14 horas. Entiendo sé que el horario de comida es de 14:00 a 16:00 horas, correspondiente de lunes a viernes.

Artículo 4º.- El horario de la jornada de trabajo, se ubicará en un lugar visible y cerca de los mecanismos del registro de asistencia, debiendo constar tanto la hora de ingreso como de salida del personal y el periodo para tomar refrigerios.

CAPÍTULO II DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Artículo 5º.- Todos los colaboradores tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido en el artículo 3º de este reglamento y de registrar su asistencia al ingreso y salida en los sistemas de control, consistente al reloj checador de huella digital.

Artículo 6º.- El registro de asistencia es personal. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado ausente y por consecuencia tendrá la falta de ese día. Salvo en prueba contrario.

Artículo 7º.- Vencida la hora oficial de ingreso, el colaborador a efecto de considerarse su asistencia, tendrá una tolerancia de 10 minutos, en caso de que su llegada sea después de la hora de inicio de labores, de lo contrario dicho empleado podrá ser regresado a su casa, generándole una falta injustificada.

Artículo 8º.- Constituye inasistencia y por consecuencia no se cubrirá el pago correspondiente a dicho día, cuando no sean justificables de manera fehaciente algunos de los siguientes supuestos:

- a) No concurrir al centro de trabajo bajo forma justificable.
- b) Ingresar después del tiempo establecido en el artículo anterior del presente reglamento.
- c) No registrar su ingreso al centro de trabajo durante el periodo de labores de la jornada correspondiente. O en su defecto notificar de inmediato al departamento de recursos humanos.

Artículo 9º.- Toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el empleado.

Si el empleado se viera impedido a acudir a su trabajo por enfermedad, deberá notificar vía telefónica al departamento de Administración de Recursos Humanos, con la debida anticipación para que este tome las medidas necesarias para cubrir su ausencia.

Cuando sea así, deberá presentar el justificante expedido por el IMSS o bien receta médica (excepto de receta médica de similares).

La falta de alguno de estos comprobantes generara falta injustificada.

En caso de incapacidad permanente por cierto periodo y que así lo indique el propio IMSS, el pago correspondiente por concepto de salario le corresponderá a dicho instituto.

Artículo 10º.- Cuando un empleado acumule cuatro faltas injustificadas en un periodo de 30 días naturales, podrá ser dado de baja en la Empresa, de conformidad con lo especificado en la Ley Federal de Trabajo, (artículo 47 fracción X de la LFT).

Artículo 11º.- El empleado tendrá derecho a gozar de un bono de puntualidad, mismo que se otorgara a los empleados que lleguen antes de las 08:30 horas y 16:00 horas respectivamente, y siendo constante durante los días que marque la quincena. Después de este lapso de tiempo se considerara retardo. Se perderá el bono de puntualidad a aquel empleado que junte cinco minutos durante la quincena, posteriores al tiempo de tolerancia que se encuentra establecido en el artículo 7º del presente reglamento.

Dicho bono de puntualidad que se otorgara al empleado consiste en lo siguiente: este pago es aplicable exclusivamente a los días laborados durante la quincena correspondiente.

*el bono que se menciona anteriormente consiste en: otorgar el 10% adicional al sueldo correspondiente de cada empleado.

Nota: el empleado que no cumpla estrictamente con lo establecido en este artículo, no podrá gozar de dicho beneficio.

Artículo 12º.- El colaborador deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

A continuación se mencionan las áreas y oficinas que conforman la empresa Matriz ubicada en la calle gran parada no. 12 colonia la magdalena Uruapan, Michoacán:

1. Área de ventas
2. Oficina No.1
3. Oficina No.2
4. Oficina No.3
5. Oficina No.4
6. Oficina No.5
7. Oficina No.6

8. Oficina No.7
9. Oficina No.8
10. Área de Almacén

A continuación se mencionan las áreas y oficinas que conforman la empresa Sucursal Magdalena ubicada en calle gran parada no. 138 colonia la magdalena Uruapan Michoacán:

1. Área de ventas
2. Oficina No.1
3. Oficina No.2
4. Oficina No.3
5. Área almacén

CAPÍTULO III DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES

Artículo 13º.- La empresa concederá a los trabajadores un día de descanso por cada seis días de trabajo, siendo este día el domingo de cada semana. De acuerdo a lo que establecen los artículos 69 y 71 de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

Artículo 14º.- son días de descanso obligatorio, los siguientes: salvo en acuerdo entre empleados-patrón según lo que establece el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

- a) El 1o. de enero; año nuevo
- b) El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
- c) El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
- d) El 1o. de mayo;
- e) El 16 de septiembre;
- f) El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
- g) El 25 de diciembre, y
- h) El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;

Artículo 15º.- Los días festivos que no son obligatorios:

- a) 10 Mayo: Día de las Madres (Viernes)
- b) 2 Noviembre: Día de los Muertos (Sábado)
- c) 12 Diciembre: Día de la Virgen de Guadalupe
- d) 24 Diciembre: Noche Buena (Martes)
- e) 31 de diciembre: (martes)

Artículo 16º.- La empresa concederá a sus trabajadores vacaciones anuales conforme al artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo que ad literam dice:

“Artículo 76.-(LFT) Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.”

Artículo 17º.- Los empleados manifestaran por escrito los días que requieran tomar sus vacaciones, con una anticipación de un mes antes de gozar con dicho beneficio.

CAPÍTULO IV DEL SISTEMA REMUNERATIVO

Artículo 18º.- Se entiende por salario y/o remuneración a todos aquellos conceptos que integran las percepciones con excepto de la compensación por tiempo de servicio.

La forma de pago de la remuneración única se efectuará de conformidad con los dispositivos legales vigentes y por procedimientos usuales de la empresa. Siendo dicho pago el día ultimo de cada quincena en las instalaciones de la empresa mediante el departamento de recursos humanos. Tal y como lo anuncia el artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo que ad literam dice:

“Artículo 84.- (LFT) El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.”

Artículo 19º.- La remuneración única sólo puede estar afecta a los descuentos de ley, a los provenientes por mandatos judiciales, préstamos administrativos y a los autorizados por el servicio.

Artículo 20º.- La empresa otorgará a sus colaboradores una gratificación anual por concepto de aguinaldo, la cual será abonada a más tardar el día 20 de Diciembre, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo; Los montos de dichas gratificaciones no serán menores a 15 días de salario fijado en los contratos. De acuerdo a lo que establece el artículo 87 la Ley Federal del Trabajo que ad literam dice:

“Artículo 87.- (LFT) Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.”

Artículo 21º.- Los reglamentos, aclaraciones y observaciones que pudieran suscitarse como consecuencia del pago de remuneraciones, deberán canalizarse adecuada y oportunamente por el interesado ante la oficina de Administración de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV DE LAS HORAS EXTRAS

Artículo 22°.- Se denominan horas extras o sobre tiempo, al trabajo laborado fuera de la jornada y horario establecido, autorizados por el jefe inmediato o gerencia. De acuerdo a lo que establece el artículo 66 la Ley Federal del Trabajo que ad literam dice:

“Artículo 66.- (LFT) Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.”

Artículo 23°.- La prestación de trabajo en horas extras es de carácter voluntario, nadie puede ser obligado a trabajar horas extras. El trabajo extraordinario se puede realizar en cualquier tiempo y circunstancia, según las necesidades del servicio.

Artículo 24°.- Se considerara pagar horas extras a aquellos empleados que: se les autorice quedarse en las instalaciones de la empresa.

Artículo 25°.- La empresa compensará remunerativamente al colaborador con la tasa del 100% del valor de la hora ordinaria, si se labora en días ordinarios.

Artículo 26°.- Cuando el colaborador no concorra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlo, se le considera como falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el colaborador tenga la debida justificación.

Artículo 27°.- Las labores de horas extras deberán iniciarse 30 minutos después del horario de salida de la jornada diaria tal como el anuncia el artículo 3° del presente reglamento, previa autorización del jefe inmediato o gerencia.

Artículo 28°.- Por ningún motivo, se aceptarán sobretiempos con efectos retroactivos, éstos deberán ser programados con la anticipación necesaria.

Artículo 29°.- No se considera como horas extras los trabajos realizados en los siguientes casos:

- a) El tiempo adicional que utiliza el personal para cumplir su trabajo habitual.
- b) Los trabajos por quienes están excluidos de la jornada legal y de todo trabajo después de la jornada normal sin autorización de la empresa.
- c) Los trabajadores administrativos, contables e área de ventas.

Artículo 30º.- El pago de horas extras a los choferes, se pagara una hora extra doble por viaje foráneo a la ciudad, siempre y cuando exista la urgencia de llevar el pedido.

Para pagar las horas extras a los empleados, se necesitara que registren las cuatro checadas por día así como la bitácora de horas extras, de lo contrario no se tomaran en cuenta.

CAPITULO V DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Artículo 30º.- Las faltas en el trabajo están constituidas por aquellas acciones u omisiones del colaborador que implican violación de sus obligaciones en perjuicio de la productividad, la disciplina y armonía en el centro de trabajo y que puedan dañar la imagen de la empresa.

Artículo 31º.- Constituyen faltas de los colaboradores las siguientes:

- a) Incumplimiento de las normas del presente Reglamento
- b) Ausentarse o abandonar de su puesto de trabajo sin la debida autorización de su jefe inmediato superior.
- c) Solicitar o recibir obsequios o dádivas de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo o por tramitación de asuntos dentro de la empresa.
- d) Faltar al centro de trabajo sin causa justificada.
- e) Negligencia en el desempeño de sus funciones.
- f) Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.
- g) Abuso de autoridad.
- h) Registrar la asistencia de otro colaborador o la propia en forma dolosa.
- i) Llevar a cabo rifas o suscripciones, así como realizar actividades de carácter mercantil en el centro de trabajo que redunde en beneficio propio o el de terceras personas.
- j) Amenazar o agredir en cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.
- k) Proporcionar información técnica, financiera, contable o administrativa a personas o entidades ajenas a la empresa, sin previa autorización de la gerencia, así mismo, sustracción o utilización no autorizada de documentos de la institución.
- l) Disponer de dinero en efectivo, cheques, transferencia bancaria o cualquier otro para prestar a otro compañero de trabajo.
- m) Sustraer efectivo de las terminales bancarias de la empresa mediante tarjetas de nómina, débito y/o crédito para beneficio propio.

- n) Asistir a eventos sociales, comidas o pláticas con proveedores, clientes o personas relacionadas con la empresa sin previa autorización de la gerencia general. De ser así, se necesita un documento con la firma autorizada que avale dicho permiso.

Artículo 32º.- Constituyen faltas graves que dan lugar a despido justificado inmediato del colaborador sin responsabilidad para el patrón, las contenidas en la Ley Federal del Trabajo en su *artículo 47*, así como también las que se contraríen en el presente Reglamento.

Artículo 33º.- Los colaboradores que incurran habitualmente en las faltas previstas en las disposiciones anteriores, se harán acreedores a las sanciones siguientes:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita (Acta Administrativa), dando aviso a la Autoridad del Trabajo (Junta de Conciliación y Arbitraje) para su conocimiento y alcance legal.
- c) Suspensión de 1 a 8 días sin goce de sueldo.
- d) En caso de reincidencia múltiple o falta grave se optará por el Despido.

Artículo 34º.- Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) Naturaleza de la falta
- b) Antecedentes del colaborador
- c) Reincidencia
- d) Circunstancia en que se cometió la falta
- e) Responsabilidad del colaborador en la empresa.

CAPÍTULO VI PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 35º.- Respecto a los permisos con goce de sueldo:

- En lo referente al otorgamiento de permisos con goce de sueldo al trabajador, todo dependerá que estos últimos hayan notificado con oportunidad al Departamento de Recursos Humanos de forma idónea así como prudente de su ausencia, que lo autorice dicho Departamento y a su vez que posterior a dicha falta lo justifique fehacientemente el empleado. Lo anterior de acuerdo a lo establecido por el numeral 135 fracción II de la Ley Federal del Trabajo.
- En los supuestos referentes a permisos con goce de sueldo por paternidad de los empleados varones, queda a discreción del Departamento de Recursos Humanos el otorgamiento a ausentarse de las obligaciones laborales por parte del trabajador hasta por un plazo máximo de tres días; a expensas de que del alumbramiento se presentaren complicaciones o naciere con alguna capacidad diferente el nuevo ser, dicho plazo podrá extenderse dependiendo de la gravedad del caso en particular.

Artículo 37º.- Respecto a los permisos sin goce de sueldo:

- En caso de que algún trabajador llegue a contraer matrimonio, otorgar el permiso en horas de trabajo queda estrictamente a discreción del Departamento de Recursos Humanos así como también el derecho a faltar sin goce de sueldo o bien descontarle días a cuenta del periodo vacacional del empleado en cuestión.
- En caso de fallecimiento de familiares directos del empleado, el permiso en horas de trabajo queda estrictamente a discreción del Departamento de Recursos Humanos a efecto de faltar sin goce de sueldo o días a cuenta del periodo vacacional del empleado en cuestión.
- Es obligación de todo trabajador participar en las actividades deportivas en días y horas señalados por la empresa, a efecto de mejorar su salud. Lo anterior para dar cumplimiento al artículo número 132 fracción XXV de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 38º.- Las licencias sin goce de sueldo para ausentarse del centro de trabajo serán otorgadas por la Jefatura de Recursos Humanos, para el cual el jefe de la oficina respectiva deberá remitir un memorando, en donde conste su autorización, plazo de la licencia y la solicitud del colaborador donde se señale las razones que motivaron la licencia.

CAPÍTULO VII PREMIOS Y ESTÍMULOS

Artículo 39°.- La empresa podrá recompensar a su personal por su capacidad, honestidad, puntualidad, disciplina y contribución a lograr los objetivos institucionales. Esta compensación será económica cuando sea por razones de productividad, eficiencia y capacidad; Reconocimiento social, cuando se trate de puntualidad, honestidad y disciplina, es decir se le otorgará resoluciones, diplomas, y medallas de honor al mérito.

Artículo 40°.- Se otorgara un reconocimiento al Empleado del mes en cada sucursal siempre y cuando esta tenga más de seis empleados, Mediante una compensación económica o en especie, en el cual se establecerá el día del otorgamiento anterior.

Artículo 41°.- Los indicadores para la evaluación para el empleado del mes serán los siguientes: la puntualidad, la asistencia, el cumplimiento del rol de aseo, el uso adecuado de uniforme, respetar el tiempo de pase de comida, entre otras que se proponga por parte del área de recursos humanos.

Artículo 42°.- La forma de evaluación del empleado del mes es de la siguiente manera, cada indicador tiene un valor de 10 puntos, y cada vez que haya incurrido en alguno, se le restara un punto. Y así ganara aquel empleado que haya tenido mayor número de puntos positivos.

CAPÍTULO VIII MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

Artículo 43º.- La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los colaboradores y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la institución.

Artículo 44º.- La empresa desarrollará acciones que permitan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales tratando de atender, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación.

Artículo 45º.- Los colaboradores están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a) Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiera proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- b) Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- c) Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los colaboradores.
- d) Desconectar y/o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la institución.
- e) En el caso de los empleados que desarrollen actividades pesadas físicamente hablando, como son cargadores, almacenistas y choferes; es obligatorio utilizar en sus actividades de trabajo botas, faja y guantes que la empresa les proporciona a efecto de salvaguardar su protección de salud y algún riesgo de trabajo inminente.

Artículo 46º.- Está terminantemente prohibido al personal portar armas de fuego, punzocortantes o de cualquier tipo dentro de la empresa.

Artículo 47º.- La empresa realizará exámenes médicos y de laboratorio cada doce meses con la finalidad de preservar la salud y prevenir al personal de cualquier tipo de enfermedad.

Artículo 48º.- El empleado que se presente a sus labores bajo efectos del alcohol o de drogas, no será admitido dentro de la fuente de Trabajo, generándose su falta respectiva y dando aviso a la Autoridad del Trabajo mediante acta administrativa para que cumpla con los efectos legales correspondientes.

Artículo 49º.- El consumo de alcohol o de drogas dentro de las instalaciones, será causa de separación inmediata del empleado a la empresa.

Artículo 50º.- Esta estrictamente fumar en las áreas de trabajo.

Artículo 51º.- Los empleados deberán presentarse a sus labores bañados y bien presentables, incluyendo en ello los siguientes aspectos:

- a. El cabello deberá estar limpio y arreglado.
- b. El empleado deberá presentarse, con las uñas limpias y recortadas, utilizar desodorante o loción de aroma discreto.
- c. El uniforme o ropa de trabajo deberá estar limpio.

Artículo 52º.- Los alimentos deberán ser tomados en el comedor de empleados de uno en uno. Esta estrictamente prohibido tomar alimentos y/o bebidas en cualquier otra área, de lo contrario se aplicara una sanción administrativa al infractor.

Artículo 53º.- Los empleados dispondrán de quince minutos para tomar sus alimentos, debiendo solicitar **el pase de comida** con el encargado del servicio, con la finalidad de salir de su lugar de trabajo para comer y al regresar posteriormente. No puede haber dos o más empleados del mismo puesto a la misma vez tomando sus alimentos.

Artículo 54º.- La limpieza de las instalaciones se realizara a de manera cotidiana a primeras horas de la jornada de trabajo, en los días establecidos y áreas previamente asignadas, en caso de no poder hacerlo, deberá notificar al **supervisor**, en caso de faltar con esta disposición, se tomara medidas económicas.

Para empleados que tengan oficina tienen que hacer limpieza de su mobiliario, equipo de cómputo y herramientas semanal comenzando el día lunes.

Para empleados que tengan asignado equipo de transporte, este debe hacer su limpieza semanal, de manera que se encuentre en buenas condiciones y presentable.

Artículo 55º.- En caso de que un trabajador no pueda realizar la limpieza de su área asignada por motivos justificados, el supervisor podrá asignar a otra persona para realizar la limpieza del área.

Las trabajadoras embarazadas no podrán hacer la limpieza de área asignada.

CAPITULO IX NORMAS COMPLEMENTARIAS

Artículo 56º.- Se prohíben el uso de sobrenombres al comunicarse entre compañeros de trabajo.

Artículo 57º.- Está prohibido el uso de los teléfonos de la empresa para hacer y recibir llamadas personales. En caso de llamadas de emergencia, el elemento deberá solicitar autorización al Departamento de Recursos Humanos para utilizar dicho teléfono.

Artículo 58º.- Está prohibido el uso de los teléfonos celulares personales dentro de la empresa, se le pedirá que todos los días dejen en el departamento de Recursos Humanos, haciéndole entrega del mismo al cierre de la jornada laboral.

Artículo 59º.- El personal no podrá recibir visitas de tipo personal en las instalaciones de la empresa.

Artículo 60º.- El personal no podrá recibir llamadas telefónicas a los teléfonos de oficina. Las líneas de la empresa no se deben tomar como referencia para créditos personales o algún otro fin ajeno a la relación laboral.

Artículo 61º.- Queda estrictamente prohibido usar el equipo de transporte para fines personales. La Unidad automotor debe quedar resguardado en las instalaciones de la empresa al terminar la jornada laboral, así como los fines de semana.

Artículo 62º.- Está prohibido al personal traer radios, grabadoras y artículos que no sean necesarios para el desempeño de sus funciones, dentro de las instalaciones de la fuente de trabajo.

Artículo 63º.- La falta de respeto al mostrar actitudes groseras o impertinentes con **los clientes, proveedores y/o compañeros**, se considera una falta grave y acarreará la separación inmediata de la empresa al infractor.

Artículo 64º.- La desobediencia un jefe de una orden relacionada con la actividad laboral del departamento correspondiente se considerará una falta grave y puede ocasionar la separación del elemento de la empresa.

Artículo 65º.- El personal que en sus actividades maneje el uso de efectivo y cheques, no podrá ingresar a su respectiva oficina carteras, monederos, maletines, bolsos, bolsas, mochilas, cangureras, mariconeras o cualquier otro medio para transportar dinero, por lo que tendrá que resguardar sus pertenencias en su respectivo anaquel.

ARTICULO X DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES

Artículo 66º.- Es política de la empresa propiciar la rápida solución de las quejas y reclamaciones directamente entre el colaborador y la instancia inmediata correspondiente.

Artículo 67º.- El colaborador que se sienta afectado por cualquier acto o disposición de la empresa, puede formular la reclamación por escrito al jefe de recursos humanos, quien deberá resolver en Primera Instancia dentro de los tres(3) días hábiles siguientes de presentada la reclamación. La reclamación debe ser formulada en los términos alturados y corteses; En caso de no solucionarse o de apelarse la decisión de primera instancia, el afectado podrá apelar dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores ante la Gerencia General.

CAPITULO XI DISPOSICIONES ADICIONALES

Artículo 68º.- La empresa se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen, amplíen y/o adecuen el presente reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

Artículo 69º.- Los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de trabajo o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones laborales, no contemplados expresamente en el presente reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 70º.- En los casos que por razones de servicio se requiera modificar el horario normal de trabajo, éste deberá contar con la aprobación del Gerente General, a su vez remunerando al trabajador económicamente en base a las actividades que realice.

Artículo 72º.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir del siguiente día de su presentación a la Autoridad de Trabajo, para que cumpla sus efectos y alcances legales correspondientes.

El presente Reglamento fue aprobado por la Gerencia General, con fecha de 01 primero de enero de 2014.

EQUIPO DE FUTBOL



CONCLUSIÓN

Al término del proyecto de tesis de auditoría administrativa aplicada a una empresa denominada Agroquímicos el Milenio, se espera que sirva como base para realizar las propuestas establecidas mencionadas en dicho trabajo, así también, sirva como antecedente para una futura auditoría administrativa en mencionado centro de trabajo y/o también para las sucursales que conforman al grupo de empresas.

El objetivo de esta auditoría administrativa es, obtener información que facilite la toma de decisiones acerca de la reestructuración que esta necesita, la apertura a los cambios e incorporar un valor más a la filosofía empresarial: innovación.

En los primeros instantes sobre la aplicación de la auditoría, se presentó incertidumbre por parte de algunos de los miembros de la organización, ya que desconocían el objetivo y el propósito de esta. También se presentó por parte de los trabajadores resistencia para contestar las entrevistas preliminares y cuestionarios aplicados.

Durante la realización del socio grama se presentaron dificultades al contestar las preguntas esenciales, sobre todo, en las preguntas ¿con quién de tus compañeros te gusta divertirse? y ¿con quién de tus compañeros no te gusta trabajar en equipo? Ya que temían los empleados a traer consecuencias o represalias contra ellos, posteriormente se realizó un segundo socio grama a principio del ejercicio

2014, en los cuales se mostraron grandes diferencias, con existencias de mayores equipos de trabajo.

Se puede decir, que de los aportes, se han logrado en algunos a empezar trabajar como por ejemplo mejorar el servicio al cliente: los clientes tienen la posibilidad de descargar su factura desde la página web con la que cuenta la empresa, para esto, se desarrolló un sistema de almacenamiento digital, que al momento de realizar la factura automáticamente se encuentre lista en mencionada página electrónica; también, se hizo la impresión de folletos para dar a conocer este servicio a los clientes con las instrucciones correspondientes. A consecuencia de esto, ha ocasionado ahorro de papel y el servicio al cliente es más rápido e eficiente.

A lo que corresponde con mejorar el clima organizacional, recientemente se implementó un programa deportivo en los que participan los empleados un día a la semana donde practican fútbol rápido; también, se hizo gestión para que algunos de los proveedores de la empresa otorgaran patrocinios con el fin de adquirir uniformes de fútbol; se les invita a empresas del mismo giro comercial para un organizar encuentros contra ellos. Los resultados han sido favorables; se han roto barreras de la comunicación, se han limado asperezas entre compañeros, el nivel de estrés es mínimo, se ha fomentado el equipo de trabajo y sobre todo, los empleados se sienten integrados al trabajo “se han puesto la camiseta”.

Con respecto a elaboración de manuales administrativos, la dirección general se ha dado cuenta de la necesidad de existencia de estos, en este caso, se está trabajando con el manual de organización con elaboración propia y equipo de trabajo. Así también, la actualización del reglamento interno está hecho. Se han estado trabajando en más aportes, pero estos mencionados son los más importantes.

Durante la realización de dicho proyecto, logré incorporarme al equipo de trabajo de esta empresa en el área de recursos humanos, en el cual me ha permitido ampliar mi panorama de vida; aplicar los conocimientos adquiridos durante mi estadía en la universidad; obtener nuevos conocimientos y experiencias ; y más que nada aplicar o adelantar las propuestas que aquí venimos mencionando.

Gracias a mis padres por inculcarme desde pequeña a edad el querer incorporarme a su empresa, y lo consiguieron, me han permitido proponer sin temor a errar, y aun así, siguen creyendo en mí.

Para concluir se puede decir que, la empresa Agroquímicos el Milenio, es una organización de éxito que la respalda catorce años de existencia; numerosas ventas; la apertura de nuevas sucursales en diferentes partes de Michoacán; y la generación de empleos directos a más de cincuenta familias.

BIBLIOGRAFÍA

1. A. Hitt Michael, Administración, Pearson Educación, novena edición, México, 2006.
2. CHIAVENATO Idalberto, Administración. Teoría, proceso y práctica, McGraw-Hill, Tercera edición, México, D.F., 2000.
3. CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, Octava edición, México, D.F., 2014.
4. FRANKLIN F. Enrique Benjamín, Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio, Pearson educación, Segunda edición, México, 2007.
5. MÜNCH Galindo Lourdes, Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Pearson educación, Primera edición, México, 2007.
6. MÜNCH Galindo Lourdes, Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, Pearson educación, segunda edición, México, 2011.
7. MÜNCH Lourdes, Administración. Gestión organización, enfoques y proceso administrativo, Pearson educación, Primera edición, México, 2010.
8. REYES Ponce Agustín, Administración moderna, Limusa, México, 2004.
9. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas, Cengage Learning Editores, Sexta edición, México, 2010.
10. STONER James A.F./WANKEL Charles, Administración, Prentice-Hall, Tercera edición, México, 1989.