

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



**Reorganización de una Empresa fabricante
de Vitrinas Refrigeradoras**

Seminario de Investigación Administrativa

Francisco Javier Enrique Castellanos Pigner

Lilia Elvira Reynoso Ruiz

Aurea Raquel Riebeling Navarro

MEXICO, D. F.

1978



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

REORGANIZACION DE UNA EMPRESA
FABRICANTE DE VITRINAS REFRIGERADORAS

Seminario de Investigación Administrativa
que para obtener el título de
Licenciado en Administración
presentan

Francisco Javier Enrique Castellanos Pigner
Lilia Elvira Reynoso Ruiz
Aurea Raquel Riebeling Navarro

Director del Seminario
L.A.E. y C.P. Manuel Suárez Santoyo

México, D.F.

1 9 7 8

CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO
A NUESTRO MAESTRO, SR. LIC. Y
C.P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO
QUE HIZO POSIBLE LA TERMINA -
CION DE ESTE SEMINARIO.

AGRADECEMOS AL GERENTE GENERAL
DE LA EMPRESA EN ESTUDIO, POR SU
VALIOSA COLABORACION.

REORGANIZACION DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE VITRINAS REFRIGERADORAS

PROLOGO

CAPITULO I - ANTECEDENTES

CAPITULO II - MARCO TEORICO PARA LA REORGANIZACION

- 2.1 Proceso Administrativo en la Empresa.
- 2.2 Auditoría Administrativa -- (Principios y Bases)
- 2.3 Políticas
- 2.4 Administración de Sueldos y Salarios
- 2.5 Personal
- 2.6 Seguridad Industrial

CAPITULO III - AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA

- 3.1 Entrevista Preliminar
- 3.2 Visita Preliminar
- 3.3 Venta de la idea de una Auditoría Administrativa
- 3.4 Preparación de Cuestionarios
- 3.5 Tabulación de las respuestas
- 3.6 Preparación de la entrevista
- 3.7 Principales Deficiencias encontradas.

CAPITULO IV - REORGANIZACION PROPUESTA

- 4.1 Organigrama Actual y Organigrama Propuesto
- 4.2 Gerencia
- 4.3 Personal
- 4.4 Ventas
- 4.5 Producción
- 4.6 Contabilidad

CAPITULO V - CONCLUSIONES

ANEXO : FOTOGRAFIAS

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

México es un país en vías de desarrollo, -
donde predomina la pequeña y mediana empresa, -
que es y ha sido el sector más importante en la
estructura industrial del país.

Su importancia radica, básicamente, en su -
contribución efectiva al desarrollo económico y
social del país, que se traduce en altos niveles
de ocupación y que ha venido generando su parti-
cipación considerable en la formación de capital
del sector industrial más importante, como lo es
el sector de la industria de transformación.

Por esta razón, quisimos elaborar este Semi-
nario de Investigación, con el fin de darnos --
cuenta cómo se encuentran estructuradas y el fun-
cionamiento de las pequeñas y medianas empresas
del ramo de la refrigeración, para detectar sus
principales deficiencias y poder aportar ideas -
que ayuden a la solución de los problemas en que
se encuentran dichas empresas, para que alcancen
un desenvolvimiento armónico, logrando una coor-
dinación entre todos sus integrantes.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

La refrigeración es el proceso, mediante el cual se logra mantener dentro de una cámara cerrada una temperatura inferior a la del ambiente. La refrigeración puede producirse por licuefacción o gasificación de un sólido, como el hielo o la nieve carbónica; por evaporación de un líquido y por expansión de un gas. Durante muchos años el primer procedimiento fue el único usado. En invierno se cortaba el hielo de los lagos o ríos congelados y se conservaba en pozos o lugares convenientemente aislados. Al llegar el verano, se distribuía en las localidades vecinas y se enviaba en buques o vagones a las regiones cálidas.

El alto costo del transporte lo hacía artículo de lujo, pero habiéndose evidenciado que la refrigeración era insustituible para conservar los alimentos frescos, se comenzó a buscar la manera de producir hielo artificialmente. En Inglaterra, el doctor Cullen inventó, en 1775, una máquina para este objeto, pero hasta 1870 se desarrolló la refrigeración mecánica.

Los primeros buques y vagones frigoríficos destinados a transportar carne utilizaban hielo, pero éste ocupaba mucho lugar y tenía además el inconveniente de su gran peso, por lo cual hoy día se usan casi exclusivamente instalaciones para refrigeración.

Merced a la refrigeración artificial, los productos alimenticios pueden ser conservados de una estación del año a otra y distribuidos por todas partes del mundo. A ella deben en gran parte su prosperidad los países ganaderos y las regiones productoras de frutas y verduras. Al principio hubo resistencia en el público a consumir alimentos conservados por medio del frío. Se

aducía, con razón, que perdían mucho de su sabor y poder alimenticio. Los estudios demostraron que, cuando la temperatura bajaba de cierto punto, se formaban cristales de hielo dentro de las células, rompiendo la cutícula y provocando la dilución y pérdida de los jugos. Encontróse luego que si el congelamiento se producía en forma rápida, los cristales nocivos no tenían tiempo de formarse y por lo tanto, las condiciones originales del alimento se conservarían prácticamente intactos. Como es natural, para lograr la congelación rápida son necesarios equipos especializados.

En numerosos depósitos frigoríficos, verduras, carne y frutas, se mantienen en buen estado de conservación en espera de demanda a precios favorables. Debido a la diferente naturaleza de los productos almacenados diversas temperaturas son necesarias.

Así, la carne congelada se conserva a unos dieciocho grados bajo cero, mientras la que va a ser consumida de inmediato se pone más tierna y sabrosa a unos dos grados sobre cero. Las frutas no requieren temperaturas tan bajas; algunas como las bananas, no deben pasar de los trece grados pues, de lo contrario, su sabor se altera.

Aunque la mayor aplicación de los depósitos frigoríficos se encuentra dentro del ramo alimenticio, también se utilizan para guardar pieles valiosas, alfombras, trajes de lana, etc.

La refrigeración es indispensable en ciertas fábricas, donde las condiciones de trabajo no serían sin ella, soportables. La industria farmacéutica utiliza la refrigeración para la preparación de numerosos productos y se usa también en la elaboración de derivados del petróleo y en numerosos procesos químicos.

ESTADO DE AVANCE TECNOLOGICO

El renglón de tecnología en este sector, se considera que en términos generales es avanzada, en virtud de que los tipos de empresas que lo integran normalmente usan tecnología extranjera con un alto grado de avance tecnológico.

MATERIAS PRIMAS FUNDAMENTALES

Las principales materias primas usadas en este sector son enumeradas a continuación:

Lámina rolada en frío
 Aluminio
 Cobre
 Plomo
 Zinc y sus aleaciones
 Lámina negra
 Lámina galvanizada
 Madera desflepada
 Asbestos - cementos
 Bandas
 Tubos de aluminio, cobre, etc.
 Soldadura
 Solventes
 Lata
 Fusión de hierro gris
 Plásticos
 Zomac
 Cerámica
 Vidrio
 Acero de bajo y alto carbón
 Aislantes
 Gases industriales

El abastecimiento de estas materias primas en la actualidad se encuentran con dificultades, sobre todo por las variaciones constantes en los precios que obligan un incremento en los costos

finales de sus productos con ligeras contracciones en la demanda de los dominios.

NATURALEZA Y VOLUMEN DEL MERCADO NACIONAL

Empresas que lo integran:

- Las empresas agrupadas en este sector, se encuentran en el Valle de México, Guadalajara y Monterrey.
 - El número de empresas dedicadas a esta actividad asciende a 142.
 - Generan 6,162 trabajos entre obreros y empleados.
- a) Situación actual.- La producción alcanzada para 1976 de los productos fabricados por este sector, cubrió las necesidades del mercado en forma satisfactoria, se realizaron algunas importaciones poco significativas de partes integrantes de los productos fabricados.
- b) Perspectivas a corto plazo.- Se está buscando la elaboración de productos más sofisticados en donde se contempla un incremento importante en la demanda interna con posibilidades para exportar el excedente de la fabricación de línea, de la cual se utiliza el 62% de la capacidad instalada.

Proyección de la producción bruta, demanda, importaciones y exportaciones para el período (1978-1990) a precios de 1974 y en millones de pesos:

AÑO	PRODUC. BRUTA	DEMANDA	IMPORTACION	EXPORTACION
1978	1.782.	2.275.	433.16	60.
1980	2.222.	2.062.	540.	75.4
1985	3.858.	2.595.	937.3	131.2
1990	6.779.	7.087.	1.307.	230.

Una parte significativa de las importaciones estará en las zonas libres fronterizas, que son en las que por existir climas extremos se consumen estos equipos en altos volúmenes.

POSIBILIDADES DE CONCURRIR AL MERCADO INTERNACIONAL

Como se indica, solamente logrando un precio estable en los insumos, se logrará concurrir en el mercado internacional a precios más competitivos.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La idea de formar esta empresa, surgió de la motivación que tuvo uno de los accionistas (que en aquella época era auditor) al analizar los estados financieros de algunas empresas de este ramo, observando que las utilidades eran atractivas y existía poca competencia.

Por estas razones, en 1966 se decidió a formar la empresa (para efectos de este Seminario se utilizó un nombre ficticio) "Industrial de Refrigeración, S.A.", asociándose con personas especialistas en el ramo, la cual no dio resultado porque hubo desacuerdo entre los socios y se disolvió.

Las razones que lo motivaron inicialmente seguían latentes, intentó por segunda ocasión --

iniciar su negocio con otros socios que no dominaban el ramo, su intervención fue solamente -- aportar capital. Creyó tener la suficiente experiencia para administrar la empresa; pero no fue así y una vez más fracasó.

A pesar de haber pasado por estas dos crisis y tratando de superar los errores cometidos, se formó en 1975 la empresa que hasta la fecha se ha sostenido, de la cual más adelante mencionaremos en detalle el número de empleados y todos los datos adicionales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO PARA LA REORGANIZACION

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para elaborar eficientemente los objetivos de un programa de reorganización de la empresa, se recomienda seguir las funciones del proceso administrativo que son:

PLANEACION
 ORGANIZACION
 INTEGRACION
 DIRECCION
 CONTROL

PLANEACION

La planeación es la función que implica una selección entre diversas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas. La previsión y decisión como contenido que implica las actividades siguientes:

Fijar objetivos
 Programar
 Presupuestar
 Fijar procedimientos
 Formular políticas

FIJAR OBJETIVOS

OBJETIVO.- Constituye el estado ideal a don de se propone llegar y hacia el cual se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

Una organización con objetivos, pero que no los conocen sus integrantes, jamás podrá realizarlos. Los objetivos deberán estar integrados a los objetivos generales de la empresa y sólo así la dirección será informada lo mismo que todos los trabajadores y empleados a través de los sistemas de comunicación establecidos.

Los objetivos se formulan por escrito de -- acuerdo a las necesidades que se pretendan satis facer.

PROGRAMAR

Es la utilización de técnicas especiales -- que establecen una secuencia lógica, considerando las prioridades y la simultaneidad de las diferentes actividades en relación al tiempo para cumplir con los objetivos propuestos.

Un programa de reorganización es la mejor - indicación de que se preocupa por mantener la es tructura de la empresa lo más acorde posible en cuanto a las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos.

El contenido básico que debe estructurar el programa de reorganización es:

Estudiar cada uno de los niveles jerárqui--cos.

Estudiar cada una de las funciones.

Estudiar cada una de las actividades, e

Investigar causas y razones de porqué se en cuentran en dificultades algunos de los --- tres pasos a estudiar (antes mencionados).

PRESUPUESTAR

Es la asignación de los recursos para reali--zar el contenido del programa apropiado; es im--portante considerar que el presupuesto es de--pendiente de los recursos de que se dispone.

FIJAR PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son aquellos planes que

señalan la secuencia cronológica más eficiente - para obtener los mejores resultados en cada función concreta, y responde a las preguntas: ¿DONDE? ¿COMO? ¿CUANDO? ¿CON QUE? ¿QUIEN?

La empresa que cuenta con procedimientos, - garantiza que se cumplan los objetivos del programa. En nuestro estudio los procedimientos - son una necesidad para satisfacer los objetivos de nuestra planeación.

FORMULAR POLITICAS

Se establecen para orientar la conducta del personal y alcanzar los fines propuestos.

Es común escuchar entre los trabajadores y empleados, que las políticas no son las adecuadas en cuanto a la seguridad e higiene o a los horarios de entrada y salida. Las políticas se manejan por medio de los ejecutivos, jefes de departamento y secciones.

ORGANIZACION

La Organización consiste en distribuir el trabajo utilizando preceptos y técnicas; otorgar responsabilidades señalando facultades y delegar autoridades; asimismo, significa el trabajo para lograr los objetivos, la organización implica - las siguientes actividades:

Establecer Estructura
 Delinear las relaciones
 Realizar el análisis de cada puesto

ESTABLECER LA ESTRUCTURA

Se refiere a la preparación del organigrama,

con el objeto de que cada puesto tenga definida según la jerarquización, la autoridad y responsabilidad que adquiera con ella.

El organigrama incluye o puede incluir, de acuerdo a sus recursos y necesidades a otras personas, como en nuestro caso sería contratar una para el departamento de personal.

Los puestos que deben incluirse en el organigrama son exactamente los necesarios para realizar el programa de necesidades que requiere la empresa.

DELINEAR LAS RELACIONES

Consiste en definir los conductos o líneas de enlace de un puesto con los demás para facilitar la coordinación y que los objetivos sean satisfechos, esto previene las situaciones de diferencia de que un obstáculo para el desarrollo del programa establecido pudiera existir.

REALIZAR EL ANALISIS DE CADA PUESTO

Para determinar las funciones de cada puesto, es necesario que se realice el análisis correspondiente.

Una persona puede tener las funciones de -- otros puestos y comúnmente a este tipo de gente se le llama "Hombre-Orquesta", pero para que ya no exista esta situación, debe hacerse un análisis.

Puesto.- Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo que forman una unidad específica e impersonal, el puesto tiene dos partes: La Descripción y la Especificación.

Descripción del puesto.- Es un conjunto de operaciones que se deben realizar.

Especificación del puesto.- Es el conjunto de habilidades, conocimientos y responsabilidades mínimas para realizar eficientemente un trabajo.

El análisis de los puestos de nuestra organización debe ser conocida por la persona que ocupa o pretende ocupar el puesto, establece las bases de comparación para la calificación de las personas en el puesto, con el objeto principal de conocer las deficiencias y para corregirlas en un plazo razonable.

Muchas veces es más conveniente cambiar o contratar a otra persona que intentar corregir, desarrollar o proporcionar actitudes y conocimientos.

INTEGRACION

Integrar es reunir los recursos para realizar los planes aprovechando la organización con que se cuenta y desarrollar, conservar y acrecentar lo adquirido. Se refiere a integrar al recurso humano con los recursos materiales. Las actividades principales que la integración implica son:

Adecuar hombres y funciones
 Proveer de elementos administrativos
 Llevar a cabo una introducción adecuada a través de:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo

ADECUAR HOMBRES Y FUNCIONES

Toda persona que deba desempeñar cualquier función en la empresa, se debe buscar bajo un -- criterio de que reúna todos los requisitos mínimos necesarios para desempeñar su cargo.

Podemos decir que buscamos al "hombre adecuado para el puesto adecuado". En nuestro estudio la integración forma una de las partes importantes porque nos da la pauta de adecuar al hombre y sus funciones y como resultado podemos obtener que desaparezcan los hombres-orquesta.

PROVEER DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

Debe proveerse a todos los miembros de la empresa de los elementos administrativos necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo.

Esta provisión puede ser de:

Materia prima
Herramientas de trabajo
Papelería
Escritorios
Máquinas de escribir, sumadoras, etc.
Manuales e Instructivos
Etc.

LLEVAR A CABO UNA INTRODUCCION ADECUADA

Al integrar a una persona a la empresa, debe tenerse cuidado, porque de ellas depende que con su esfuerzo y dedicación al trabajo, ésta -- funcione bien desde el Gerente hasta el intendente.

La integración de materiales lo vemos en -- cuanto a tener equipo necesario para una función

específica, se puede decir que es la coordinación de los elementos técnicos con las personas.

Para la integración del recurso humano, nos basamos en:

RECLUTAMIENTO
SELECCION
INTRODUCCION
DESARROLLO

- Reclutamiento.- Buscar y atraer solicitantes para cubrir las vacantes que se pretenden.
- Selección.- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes para desempeñar el puesto.
- Introducción.- Asignar al trabajador en el puesto que mejor utilice su capacidad e implementarlo dentro de la empresa.
- Desarrollo.- Dar oportunidad de progreso al trabajador para que logre satisfacer sus necesidades y pueda en lo que se refiere a su trabajo, ocupar puestos superiores.

DIRECCION

La dirección tiene un solo propósito, lograr que los objetivos que señala la planeación se cumplan, las actividades de esta función del proceso administrativo son de tipo ejecutivo entre las cuales las principales son:

Delegar
Motivar
Coordinar
Superar los problemas

DELEGAR

Para la asignación de responsabilidades y - definición exacta de los resultados que se esperan, no basta la descripción del puesto, es necesaria la acción ejecutiva.

El director debe delegar forzosamente y se debe ayudar de la organización de la empresa, la delegación de autoridad es indispensable para la asignación de responsabilidades a cada una de -- las funciones específicas.

MOTIVAR

Es persuadir al personal a tomar la acción deseada. Para persuadir, son necesarias las cualidades humanas definidas y sobre todo, estar - uno mismo convencido de lo que trata de inducir a otros.

Gran parte de las causas de los fracasos, - se deben a que no hay incentivos o éstos son insuficientes o inadecuados.

La sensibilización que se pretende debe ser de acuerdo a los intereses individuales o de grupo, la labor de motivación, para los que participan en la organización del programa, es fácil si desde un principio se hace una selección adecuada.

COORDINAR

El responsable de la función de dirección, logra la coordinación general por medio de la acción de los colaboradores directos, esta actividad es crítica para evitar interferencia o repeticiones de tareas.

SUPERAR LOS PROBLEMAS

Con los datos obtenidos de los sistemas de información, un buen director o responsable, debe resolver los conflictos no tan solo de tipo humano, sino también los de orden técnico o administrativo.

El responsable de la función dirección, debe reunir toda la información, debe negociar o decidir sin precipitaciones y sin eludir su responsabilidad.

De lo anterior, podemos deducir que un director debe ser un líder con conocimientos técnicos suficientes y con habilidad para tratar todo tipo de problemas.

CONTROL

Es comprobar que lo que se planeó, organizó y dirigió, se realice adecuadamente. Es una medida correctiva dentro de los estándares de actividad pre-establecidos, las diferencias encontradas, pueden ser o no razonables, correspondiendo a los ejecutivos la tarea de reducir estas diferencias a su mínima expresión, valiéndose de esta herramienta que le brinda la empresa.

En todas las actividades empresariales, no debe considerarse como una medida represiva sino correctiva, hay que tomar en cuenta que las desviaciones encontradas tendrán su origen en factores externos e internos, controlables hasta cierto límite, pero que permitan ver con aceptable precisión el área donde están sucediendo.

Para lograr una mayor eficacia, se debe disponer de un buen sistema de control, empezando desde el área de los ejecutivos principales abarcando todo el campo señalado en los objetivos,

como lo son: producción, ventas, finanzas, etc.

Existen formas muy diversas de ejercer el control, debiendo los propios ejecutivos controlar sus actividades sistematizándolas para hacerlas operables y poder ejercer control sobre los elementos a su mando.

NORMAS DE CONTROL

- 1.- Deben establecerse sistemas de control adecuados a cada una de las actividades que se realicen.
- 2.- Que proporcionen resultados eficaces y oportunos en cuanto a cantidad, calidad y costos y tiempo.
- 3.- El sistema de control, al igual que toda la planificación de la empresa, debe ser flexible y adaptarse a nuevos planes que resulten más productivos que los anteriores.
- 4.- El costo de los sistemas de control que se establezcan, deben estar de acuerdo con la capacidad económica de la empresa.
- 5.- Un sistema complicado de difícil comprensión para quienes lo ejecuten, trae como consecuencia la pérdida del control que se pretende.

2.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es el medio de control más adecuado y seguro para evaluar la eficiencia de la administración en cualquier tipo de organismo social, a través de la mejor utilización de recursos técnicos y materiales, a fin de corregir las deficiencias y desviaciones detectadas y mejorar aquello que esté funcionando adecuadamente.

FINALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Su finalidad primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa, se puede responder a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son sus debilidades?
- 2.- ¿En qué podemos mejorar?
- 3.- ¿Cuáles son las deficiencias?
- 4.- ¿Sus causas?
- 5.- ¿Cuáles son sus aciertos?
- 6.- ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
- 7.- ¿En qué medida?
- 8.- ¿Cuál es la situación de la empresa frente a otras similares?
- 9.- ¿En qué áreas podemos introducir mejoras?
- 10.- ¿Cuáles?

La auditoría administrativa se refiere a toda la empresa, y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación. Es necesario conocer hasta qué punto realizan el proceso administrativo todos los componentes humanos de la institución.

La auditoría administrativa no se limita a las empresas con fines de lucro o con caracterís

ticas mercantiles, debe realizarse en todas las instituciones porque todas requieren administración. Este tipo de trabajo ofrece una apreciación de todo el conjunto y permite que los lectores del informe de la auditoría tengan una idea clara y completa de la situación administrativa de la empresa.

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES

Investigación preliminar.- Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar, que permita una primera idea global.

Entrevista previa.- Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, esto nos puede dar la posibilidad de plantear problemas, descubrir deficiencias en las operaciones, para que posteriormente en la preparación de cuestionarios se ponga especial cuidado de ellos.

Definición del área a investigar.- Tenemos que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio, puede ser toda la empresa o la revisión de una sola función específica o un solo departamento, sistema, procedimiento, etc.

Determinación de los detalles a estudiar.-- El tiempo requerido para efectuar la auditoría administrativa variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación, ésta se puede aprontar cuando se tengan bien delineados los detalles a estudiar, que consistirá en determinar lo más importante que queremos saber del área en estudio.

El informe de la auditoría administrativa -
debe contener:

- 1.- Lenguaje enfocado a los lectores.
- 2.- Contenido del trabajo:
 - a) Explicación de la metodología empleada.
 - b) Definición del alcance de la auditoría administrativa.
 - c) Tratamiento breve, conciso, con la información sobre la crítica y las recomendaciones.
- 3.- Forma:
 - a) Secuencia lógica.
 - b) Disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
 - c) Convencimiento del lector.
 - d) Objetividad en la presentación.
 - e) Presentación física atractiva, usando -- las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura.
 - f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

2.3 POLITICAS

Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes, campo para tomar las decisiones, sirven para suplir las reglas o aclaraciones.

En nuestra investigación encontramos que -- Únicamente existen políticas en el departamento de Ventas y éstas son verbales.

Se propone establecer un sistema de políticas, mismas que deberán ser elaboradas por el director y un comité para que las decisiones no las tome únicamente el director, deben colaborar los jefes de los distintos departamentos, porque ellos conocen las necesidades no tanto de la empresa sino de los mismos trabajadores, para funcionar en forma coordinada y realizar las funciones departamentales tomando en cuenta la planeación a corto y largo plazo.

Ya establecidas éstas, se requiere de un -- control que asegure su debido cumplimiento, dicho control consiste en:

— Realizar reuniones departamentales para detectar:

Comparación de resultados contra estimaciones.- Evaluar los resultados considerando las predicciones y concretar en forma precisa las cantidades de desviación.

Causas de las desviaciones.- Informar sobre los motivos que han originado una situación determinada.

Medidas de corrección.- Acciones ordenadas por los responsables para corregir las desviaciones.

Actualización de políticas.- Como resultado de las juntas interdepartamentales que evalúan los informes del cumplimiento de políticas modificadas o de nuevo establecimiento, éstas surgirán por determinación de la coordinación.

Al no encontrar políticas en el área de personal, se considera que es necesario crearlas y regirse por ellas para el buen funcionamiento de la Empresa.

Algunos ejemplos de estas políticas son:

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

Establecer los medios adecuados para el reclutamiento del personal.

POLITICA DE SELECCION

Establecer requisitos de escolaridad, edad, experiencia, etc.

POLITICA DE CONTRATACION

Haber cubierto los requisitos de reclutamiento y selección.

2.4 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Es lograr que los trabajadores sean remunerados equitativamente por su trabajo, de acuerdo a su esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de su puesto.

Deberá basarse en los tabuladores estructurales sobre valuación de puestos y tener en cuenta los salarios mínimos de cada región de la República por si tiene sucursales la empresa.

Las funciones que contendrá la Administración de sueldos y salarios será:

ANALISIS DE PUESTOS

Determinar las actividades que se realizan, los requisitos que deba satisfacer la persona que se encargará del puesto y condiciones ambientales.

VALUACION DE PUESTOS

El objetivo es estar capacitado para relacionar los diversos puestos de acuerdo a la importancia, habilidad y contribución real del negocio.

CALIFICACION DE MERITOS

Se refiere a una serie de factores o características en el desempeño de un puesto y son los siguientes:

- | | | |
|-------------|---------------------|---------------|
| -Criterio | -Cantidad y Calidad | -Entusiasmo |
| -Iniciativa | del trabajo | -Conocimiento |
| -Previsión | -Responsabilidad | -Colaboración |

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada.

ASIGNACION DE FUNCIONES

Asignar al trabajador un puesto definido en cuanto a sus obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

DETERMINACION DE SALARIOS

Asignar valores a los puestos, éstos deberán ser justos y equitativos en relación al cargo que desempeñe.

INCENTIVOS Y PREMIOS

El proveer de incentivos monetarios adicionales a los sueldos es una forma de motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos de la empresa.

CONTROL DE ASISTENCIAS

Establecer horarios de entrada y salida al trabajo, así como de permisos de ausencia con o sin goce de sueldo que no perjudique ni al empleado ni a la empresa.

2.5 PERSONAL

Es necesario estructurar el departamento de personal delimitando sus funciones y actividades específicas del área.

Los Recursos Humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración, de nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

El hombre juega un papel muy importante en esta área, pero en muchos de nuestros medios no están en primer plano, sino en uno de los últimos.

LAS FUNCIONES DEL AREA DE PERSONAL SON:

- Conseguir personal idóneo para ocupar el puesto adecuado, en el momento adecuado y al costo adecuado.
- Estimular y controlar al elemento humano para que trabaje con interés y entusiasmo.
- Controlar administrativamente al personal para estar en posibilidad de conocer sus antecedentes para que en un momento dado se pueda promover y obtener candidatos a puestos vacantes.

LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE PERSONAL SON:

- I. Reclutamiento: Vacante
Requisición

Fuentes de reclutamiento internas:	Inventario de Recursos Humanos. Cartera de Candidatos Propia Organización
------------------------------------	---

Fuentes externas: Agencia de colocaciones
Bolsa de trabajo
Medios publicitarios (periódico, radio, t.v., etc.)

II. Selección: Solicitud de empleo
Entrevista (apariciencia, manera * de expresarse y relacionarse)

PASOS DE LA ENTREVISTA:

- 1.- Rapport.- Romper la barrera del entrevistador y el entrevistado, es crear una atmósfera de confianza.
- 2.- Cima.- a) Historia laboral. b) Historia educativa. c) Historia personal. Tiempo libre y Proyectos a corto y largo plazo.
- 3.- Cierre de la entrevista.
- 4.- Informe sobre la entrevista.
- 5.- Pruebas psicológicas.
- 6.- Pruebas de aptitud.
- 7.- Examen médico.
- 8.- Entrevista socioeconómica: Verificar las referencias y trabajos.
- 9.- Entrevista con el jefe inmediato.
- 10.- Decisión final: Se escoge a las personas adecuadas al puesto adecuado y al costo adecuado.

III. Contratación: Contrato

- a) Tiempo indeterminado.
- b) Tiempo determinado.
- c) Obra determinada.

I.M.S.S. (inscripción con la cuota según el sueldo)
Registro Federal de Causantes
Examen médico
I.N.F.O.N.A.V.I.T. (se paga - 5% bimestral)

- IV. Introducción:
- 1.- Historia de la Empresa
 - 2.- Objetivos
 - 3.- Horarios y días de pago
 - 4.- Servicios y prestaciones
 - 5.- Estructura
 - 6.- Políticas de personal
 - 7.- Ubicación al servicio
 - 8.- Reglamento Interior de -- Trabajo
 - 9.- Información general
 - 10.- Visita a los departamen-- tos
 - 11.- Presentación con la asamblea sindical y asamblea directiva
 - 12.- Presentación del jefe inmediato al empleado

V. Desarrollo: Lo podemos definir como la obtención de conocimientos adicionales que ayudan a la formación de la personalidad.

Entrenamiento: Es la preparación para una tarea y podemos dividirla en:

- * Adiestramiento.- Se da a nivel obrero para la adquisición de habilidad manual.
- * Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos que -- vienen a complementar el trabajo.

REQUISITOS DE LA LEY DEL S.S. PARA REGISTRO Y AFILIACION

En el artículo 19 de la Ley del Seguro Social, nos dice que el patrón está obligado a:

Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el I.M.S.S., comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de salario en un plazo no mayor de cinco días a la fecha de registro.

Llevar registro de los trabajadores, tales como nóminas y listas de raya y deberán ser conservados por cinco años.

Entregar al I.M.S.S. el importe de las cuotas obreropatronales y facilitar las inspecciones y revistas domiciliarias que practique el Instituto.

Art. 42.- Corresponde al patrón pagar íntegramente las cuotas señaladas para los trabajadores, en caso de que éstos perciban salario mínimo.

Art. 5° del Reglamento de la Ley del Seguro Social en lo relativo a inscripciones de patronos y obreros:

El patrón deberá inscribir a sus trabajadores sujetos a la obligación del seguro, dentro de los quince días siguientes al comienzo de la prestación del servicio.

Art. 16.- Se sancionará a los patronos con multas de \$ 50,000.00 cuando:

1.- OMITAN inscribirse o inscribir a sus trabajadores en el término legal o proporcionen datos falsos en las declaraciones.

2.- OMITAN aclarar el inicio de la presta-

ción de servicios de un trabajador sujeto a la obligación del seguro.

3.- OMITAN comunicar las bajas del personal que ocurriesen, las modificaciones al salario o respecto a alguno de los datos contenidos en la declaración de afiliación.

6.- OMITAN llevar listas de raya o no las conserven durante tres años posteriores a su fecha, salvo que ocupen menos de cinco trabajadores.

Art. 18.- El I.M.S.S. al conocer de un acto u omisión perjudicial a los asegurados o al servicio, levantará el acta conducente y anexando las probanzas que existieren, la remitirá al secretario del trabajo y previsión social, para el efecto de que, oyendo en defensa al interesado, impongan la sanción correspondiente, si procede.

PREVISION DE RIESGOS DE TRABAJO (S.S.)

Los patrones deben cooperar con el Instituto en la prevención de los riesgos de trabajo en los términos siguientes:

- I. Facilitarle la realización de estudios e investigaciones.
- II. Proporcionarle datos e informes para la elaboración de estadísticas sobre riesgos de trabajo, y
- III. Colaborar en el ámbito de su empresa a la difusión de las normas sobre prevención de riesgos de trabajo.

PREVISION DE RIESGOS DE TRABAJO. (LEY FEDERAL DEL TRABAJO)

Art. 132.- Son obligaciones de los patrones:

XVI.- Instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deben ejecutarse los trabajos. En la instalación y manejo de las maquinarias de las mismas, drenaje, plantaciones en regiones insalubres y otros centros de trabajo, adoptarán los procedimientos adecuados para evitar perjuicios al trabajador, procurando que no se desarrollen enfermedades epidémicas o infecciosas, y organizando el trabajo de modo que resulte para la salud y la vida del trabajador la mayor garantía compatible con la naturaleza de la empresa o establecimiento.

XVII.- Observar las medidas adecuadas y las leyes, para prevenir accidentes en el uso de la maquinaria, instrumentos o material de trabajo, y disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables a juicio de las autoridades que correspondan, para que oportunamente y de manera eficaz, se presenten los primeros auxilios; debiendo dar, desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurre.

Art. 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

VIII.- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo.

XI.- Poner en conocimiento del patrón, las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

XII.- Comunicar al patrón o a sus representantes, las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vida de los compañeros de trabajo o de los patronos.

Art. 135.- Queda prohibido a los trabajadores:

Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que se desempeña el trabajo.

Nos parece conveniente hacer notar que bajo cualquier circunstancia, resultan inexcusables las fallas en la protección de los trabajadores, incluidas, obviamente, las fallas en la protección de la salud, ya que el deterioro de ésta es causa frecuente de accidentes de trabajo.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- 1.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- 2.- Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o indeterminado.

- 3.- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- 4.- El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- 5.- La duración de la jornada.
- 6.- La forma y monto del salario.
- 7.- El día y lugar de pago del salario, y
- 8.- Otras condiciones, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador o al patrón.

El contrato de trabajo por tiempo indeterminado es el típico en las relaciones laborales.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Este contrato deberá celebrarse por escrito bajo pena de nulidad, se hará por triplicado, en tregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la junta de conciliación y arbitraje, surtirá efecto desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fe-cha distinta.

El Contrato Colectivo contendrá:

- 1.- Los nombres y domicilio de los contratantes
- 2.- Las empresas o establecimientos que abarque
- 3.- Duración por tiempo determinado u obra deter-minada.

- 4.- Las jornadas de trabajo**
- 5.- Los días de descanso y vacaciones
- 6.- Monto del salario
- 7.- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

La duración del contrato colectivo será por:

- TIEMPO DETERMINADO
- TIEMPO INDETERMINADO
- OBRA DETERMINADA

La revisión del contrato colectivo se hará por lo menos 60 días antes:

- a) Del vencimiento del contrato por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años.
- b) Del transcurso de dos años, si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor.
- c) Del transcurso de dos años en el caso de -- contrato por obra determinada.

Esta revisión se observará bajo las normas siguientes:

- 1.- Cualquiera de las partes podrá solicitar su revisión, Si se celebró por un solo sindicato de trabajadores o un solo patrón.
- 2.- Si se celebró por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el 51% de la -totalidad de los miembros del sindicato.
- 3.- Si se celebró por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes -tengan el 51% de la totalidad de los traba-

** Se entenderá la jornada de trabajo: el tiempo duran-
te el cual el trabajador estará a disposición del -
patrón para prestar su servicio de trabajo.

jadores afectados por el contrato.

Las modificaciones se harán cada año, 30 --
días antes del cumplimiento del año.

2.6 SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es el conjunto de conocimientos técnicos para la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo y se encarga de las reglas para evitar este tipo de accidentes.

PREVENCION DE ACCIDENTES

El adiestramiento en la prevención de accidentes, debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas que laboran en la empresa.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO NOS SEÑALA:

RIESGO DE TRABAJO.- Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo. (ART. 473)

ACCIDENTE DE TRABAJO.- Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior o la muerte, producida repentinamente con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente. (ART. 474)

ENFERMEDAD DE TRABAJO.- Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. (ART. 475)

Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:

- I. Asistencia médica.

- II. Rehabilitación.
- III. Hospitalización, cuando el caso lo requiera.
- IV. Medicamentos y material de curación.
- V. Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios, y
- VI. La indemnización fijada en base al salario del trabajador. (ART. 487)

El patrón queda exceptuado de las obligaciones que determina el artículo anterior en los casos y con las modalidades siguientes:

- I. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez.
- II. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador lo hubiese hecho del conocimiento del patrón y presentado la prescripción suscrita por el médico.
- III. Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí solo o de acuerdo con otra persona.
- IV. Si la incapacidad es el resultado de alguna riña o intento de suicidio.

El patrón queda en todo caso obligado a prestar los primeros auxilios y a cuidar el traslado del trabajador a su domicilio o a un centro médico.

La realización de los riesgos de trabajo, - dañan a los factores de la producción como consecuencia de un proceso o un procedimiento mal planeado o mal ejecutado.

Un ambiente con seguridad es el mejor para la producción y la salud física y mental de las personas.

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA

3.1 ENTREVISTA PRELIMINAR

La entrevista preliminar fue realizada con el gerente de la empresa, en la cual se nos otorgaron todas las facilidades, desde visitar su planta, sala de exhibición y oficinas hasta entrevistar a todo su personal.

Esta fue llevada a cabo en su despacho, la primera impresión que tuvimos de esta empresa -- fue que se encontraba bastante bien, pues el gerente nos dijo que su mercado estaba de lo mejor, que los aparatos que fabrican son de línea, por lo cual no existía ningún problema con sus productos.

Los productos que fabrican son:

- Vitrinas
- Refrigeradores Rishing
- Paletas
- Cámaras
- Modelo carnicería
- Cámaras de refrigeración
- Enfriadores de agua
- Congeladores
- Modelos exclusivos para autoservicio (no patentados).

Nos dijo que no existe un organigrama de la empresa; pero cuenta con el siguiente personal:

En las oficinas:

- Un Gerente General
- Un Administrador General
- Un Jefe de crédito y cobranza
- Dos cobradores
- Dos investigadores
- Un asesor externo
- Seis agentes
- Dos técnicos

En la planta:

21 trabajadores.

En cuanto a las ventas, mencionó que tienen muchas ventajas sobre la competencia, puesto que por ser fabricante tiene facilidades tanto de pagos como de descuento.

Para las ventas al público llevan a cabo -- las siguientes políticas:

De contado, el vendedor tiene un 25% de margen para manipular su venta, esto es, hace un -- descuento de 10% en la venta gana un 15% o si -- llega a hacer un 20% de descuento, sólo gana un 5%.

Para realizar ventas a crédito, se hace una investigación, por la cual se cobra \$ 250.00, para ver si el cliente es solvente o no, para esto es necesario que cubra tres condiciones básicas que son:

Tener solvencia moral
Tener solvencia económica
Tener liquidez

Nos explicó que de éstas tres, la que más - importa es la solvencia moral, ya que la mayor - parte de los clientes son restaurantes, farma--cias, carnicerías, abarrotes, hospitales, palete rías, rastros, etc., porque existen muchos clientes que pueden dar el dinero en efectivo, y sin embargo no les interesa pagar las deudas que contraen.

En las ventas a crédito se cobra el 1.8% de interés sobre saldos insolutos y si el cliente - paga oportunamente se le bonifica un 10%. Se ha ce un cargo adicional para efectos de cobranza, el cual no procede en caso de que el cliente acuda a hacer sus pagos en las oficinas.

Con referencia a la planta, nos mencionó - que todo marcha muy bien, tanto en la producción como en el personal, que no tiene ningún problema; su encargado se ocupa de tener todo en orden y diariamente el gerente asiste a recibir a los trabajadores, en caso de que lleguen tarde o alguno falte, se encarga de sancionarlo. De ahí - se traslada a las oficinas para atender las ventas y pagos a proveedores.

Diariamente da órdenes de producción y las registra en un libro para llevar una secuencia - de aparatos fabricados y está al pendiente de -- que a las órdenes urgentes se les dé prioridad.

Nos comentó que diariamente tiene reuniones con sus vendedores para comentar lo que se va a hacer y para que le entreguen un reporte de sus ventas o visitas realizadas. Estas reuniones -- son por las tardes o antes de comenzar a trabajar.

El se encarga de hacer las tabulaciones de las comisiones, de girar todo tipo de órdenes e inclusive, de diseñar los productos.

Por todo lo anterior, podemos ver que él ha ce de todo, desde ser gerente, dibujante, ingeniero, contador, vendedor, administrador, etc. - Nuestro clásico "Hombre-Orquesta Mexicano".

Para realizar esta entrevista, nos guiamos de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el giro de la empresa?
- 2.- ¿Fecha de iniciación?
- 3.- ¿Qué productos fabrican?
- 4.- ¿Cuántas empresas existen en su ramo?
- 5.- ¿Qué porcentaje del mercado abarcan en relación a la competencia?

- 6.- ¿Quiénes son sus clientes?
- 7.- ¿Cuántas sucursales tienen?
- 8.- ¿Existe un organigrama de la empresa?
- 9.- ¿Cómo se encuentra estructurada ésta?
- 10.- ¿Existe plano de la planta?
- 11.- ¿Cómo realizan sus ventas?
- 12.- ¿Cómo llevan a cabo su cobranza?
- 13.- ¿Cómo llevan a cabo su política de crédito?
- 14.- ¿Cuáles son sus funciones como gerente en las oficinas?
- 15.- ¿Qué papel desempeña en la planta siendo Ud. el gerente?

3.2 VISITA PRELIMINAR

La entrada de la planta y de las oficinas - dentro de ella, se muestran en las fotos 1, 2 y 3.

En la visita preliminar nos dimos cuenta - que el personal no lleva a cabo las funciones - que supuestamente debe realizar, sino que todos fungen como "comodines".

También observamos que el gerente no asiste a la planta como nos había dicho, para controlar al personal, por lo tanto los trabajadores hacen lo que quieren, pues no existe una persona encargada de controlar y supervisar.

Puede verse en las fotos 4 y 5, que no tiene control en los materiales y herramientas.

En cuanto al almacén que nos mencionaron, - al llegar a la planta nuestra sorpresa fue que - existe un lugar donde guardan tornillos, pinzas, rollos, clavos, sierras, remaches, etc. (ver fotos 6 y 7), que según ellos es el almacén de piezas, a este "almacén" entran y salen todos los - trabajadores y ellos mismos toman el material -- que necesitan.

En el taller tienen una mesa larga con herramientas, llaves de distintos tamaños, tala-- dros y junto a la mesa tienen una báscula donde pesan la materia prima. En las fotos 8 y 9, se puede apreciar que este taller no está en las -- condiciones adecuadas.

Al salir de la oficina para ir a la planta tienen el departamento de soldadura, lo que ocasiona que cada vez que una persona pasa, el soldador suspende su trabajo momentáneamente y como consecuencia, existe pérdida de tiempo y sobre -- todo, es factible que por esta incomodidad pueda

haber accidentes.

En las fotos 10, 11 y 12, se muestra un panorama general en donde se observa la planta sucia y desordenada.

Esto comprobó que el gerente quiso convencernos que todo en su planta es de lo mejor en cuanto a organización; pero esta persona es uno más de los clásicos empresarios dueños de empresas pequeñas o medianas que tienen la mentalidad empírica; sólo le interesa ganar y tener más dinero y descuida los recursos materiales, humanos y técnicos.

Quizá por algún tiempo se puedan lograr los objetivos personales de los empresarios; pero -- existe un gran riesgo de que si siguen trabajando en esta forma, las empresas pequeñas y medianas lleguen a la quiebra.

Esta visita arroja una información distorsionada en relación a la entrevista preliminar y estas fallas encontradas, el aspecto de la planta y las funciones desempeñadas, fueron acrecentando nuestro interés por lograr que saliera adelante como debiera ser, pues consideramos que no tienen control, tanto en la planta como en las oficinas.

3.3 VENTA DE LA IDEA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber realizado la entrevista y la visita preliminar, vimos que la empresa en estudio, se encontraba con deficiencias en algunas áreas.

Por lo cual le aconsejamos al gerente, que una forma para saber cuál era y dónde se encontraba el problema, era aplicar una auditoría administrativa a su empresa.

Esta idea de elaborar una auditoría administrativa fue con el fin de que precisáramos las deficiencias en las diferentes áreas y poder aplicar nuestros conocimientos para entregar un informe que pueda servir a la empresa en su reorganización.

Por lo tanto, nos comprometimos a entregar un informe detallado y completo (ya mencionado antes). Al final de la propuesta de aplicar la auditoría administrativa, el gerente aceptó y nos pidió lo hiciéramos de una manera formal.

Para este caso, elaboramos una carta convenio con un programa de la auditoría y un informe.

A continuación, presentamos dichas cartas:

MEXICO, D.F., MARZO 3, de 1978.
SR. GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL DE REFRIGERACION, S.A.**
P R E S E N T E

Muy Sr. nuestro:

En relación a su atenta del 24 de Febrero de 1978, en la que nos solicita efectuemos una Auditoría Administrativa a la empresa "Industrial de Refrigeración, S.A.", que tan dignamente usted preside, nos permitimos informar le una vez realizado el estudio previo lo siguiente:

Que aceptamos la responsabilidad de efectuar dicho trabajo, bajo las siguientes condiciones:

- 1.- El alcance de la Auditoría comprenderá a cada una de las diferentes áreas existentes en la fábrica, sus anexos y las oficinas administrativas. El estudio se referirá a aspectos administrativos, así como de instalaciones, principalmente en lo referente a Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de la actividad productiva y administrativa, incluidos Objetivos, Planes, Políticas, Métodos, Procedimientos, División del Trabajo, Delegación de Autoridad, Sistemas de Control, etc.
- 2.- El personal que intervendrá en el desarrollo del estudio será de tres pasantes de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Esperando reciba de conformidad lo anterior y poniéndonos a sus órdenes para cualquier aclaración, sólo nos resta protestarle las seguridades de nuestra consideración y respeto.

** Se utilizó un nombre ficticio.

SR. GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL DE REFRIGERACION, S.A.
P R E S E N T E

Muy Sr. nuestro:

Nos permitimos informar a Ud. el resultado final de la Auditoría Administrativa practicada a los distintos departamentos que integran la empresa Industrial de Refrigeración, S.A., para efectos de nuestra revisión fue necesario visitar la fábrica, sus anexos y las oficinas administrativas, aplicar cuestionarios, hacer entrevistas, tabular datos, cruzar información, comparar ésta con otras empresas para llegar al informe que sometemos a su consideración.

Durante el desarrollo del presente informe, señalamos el alcance que se le otorgó a la revisión, así como - las principales deficiencias que consideramos deberán ser corregidas.

Con objeto de hacer más accesibles nuestros comentarios los presentamos divididos en cuatro secciones:

Deficiencias Administrativas

Sugerencias

Conclusiones

Anexos y Fotografías

En espera que el presente sea de verdadera utilidad, quedamos a su disposición para atender cualquier aclaración adicional que considere necesaria al respecto.

A T E N T A M E N T E

CASTELLANOS PIGNER FCO. JAVIER

REYNOSO RUIZ LILIA ELVIRA

RIEBELING NAVARRO AUREA RAQUEL

3.4 PREPARACION DE LOS CUESTIONARIOS

La preparación de los cuestionarios fue realizada en base a las áreas a investigar, estos cuestionarios tienen un contenido que con facilidad se detectan las deficiencias de la empresa.

Al realizar los cuestionarios, nos encontramos que era uno el que se podía aprovechar, ya que los demás únicamente nos dieron pauta para elaborar la entrevista, pues la empresa cuenta con poco personal y no podía tabularse la respuesta de una sola persona.

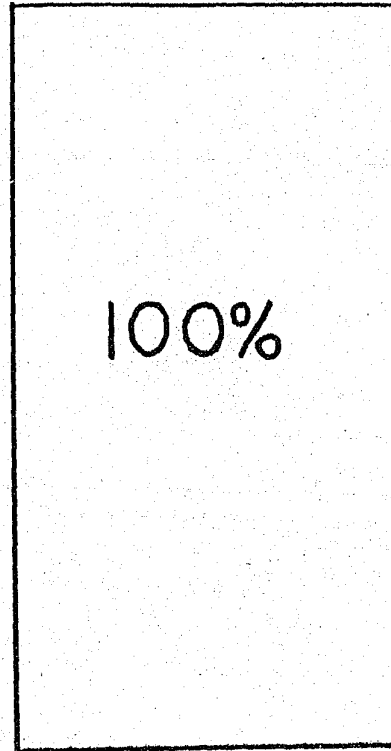
El cuestionario base para nuestra investigación fue el de colaboradores, pues en él encontramos, que cada una de las preguntas y respuestas nos iban dando la actitud del personal en función a las áreas en estudio.

Las preguntas de que constó el cuestionario son:

CUESTIONARIO SOBRE ACTITUDES DE LOS COLABORADORES

- ¿TIENE BUENA OPINION DE SU EMPRESA? SI NO
¿POR QUE?
- ¿SE SIENTE SATISFECHO DE SU PUESTO? SI NO
¿POR QUE?
- EN FUNCION DE SU TRABAJO ¿LE PAGAN LO JUSTO? SI NO
¿POR QUE?
- ¿PARTICIPA EN LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO? SI NO
¿POR QUE?
- ¿SE SIENTE PARTE DE UN GRUPO DE TRABAJO? SI NO
¿POR QUE?
- ¿EXISTE BUEN AMBIENTE DE TRABAJO? SI NO
¿POR QUE?
- ¿SIENTE SUFICIENTE SEGURIDAD EN SU FUTURO EN LA EMPRESA? SI NO
¿POR QUE?
- ¿CONSIDERA QUE PUEDE LOGRAR PROMOCIONES EN SU TRABAJO? SI NO
¿POR QUE?
- ¿CREE CONVENIENTE FORMAR PARTE DE GRUPOS INTEGRADOS POR COMPAÑEROS DE LA EMPRESA QUE REALICEN ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES O SOCIALES? SI NO
¿POR QUE?
- ¿TIENE SUGERENCIAS PARA MEJORAR SU TRABAJO O A LA EMPRESA? SI NO
¿CUAL(ES)?

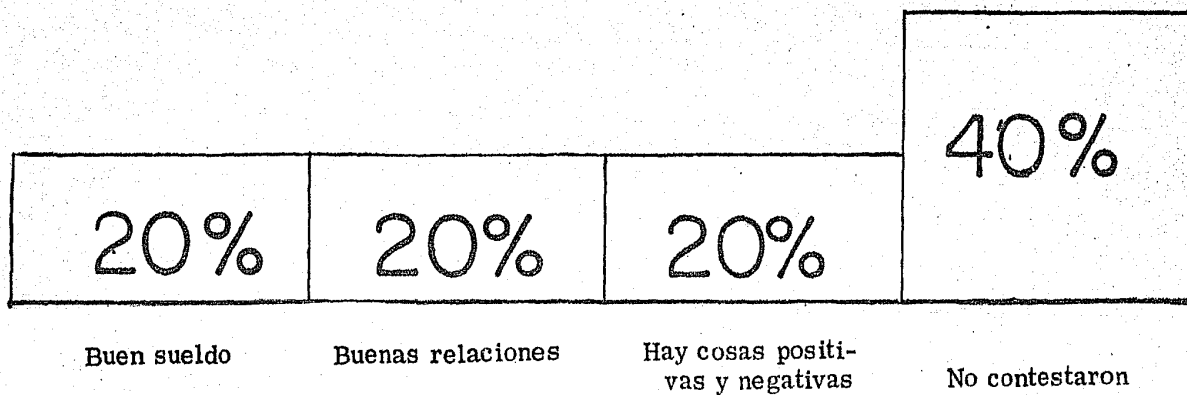
1.- TIENE BUENA IMPRESION DE SU EMPRESA ?



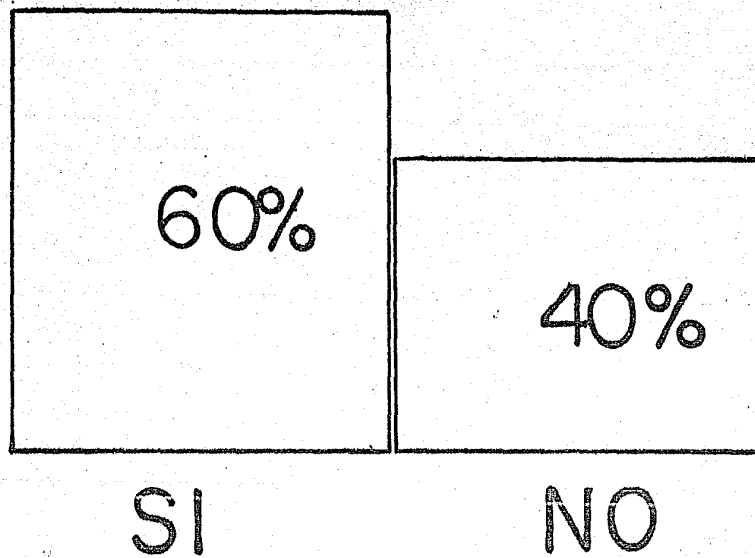
SI

1.- PORQUE ?

SI



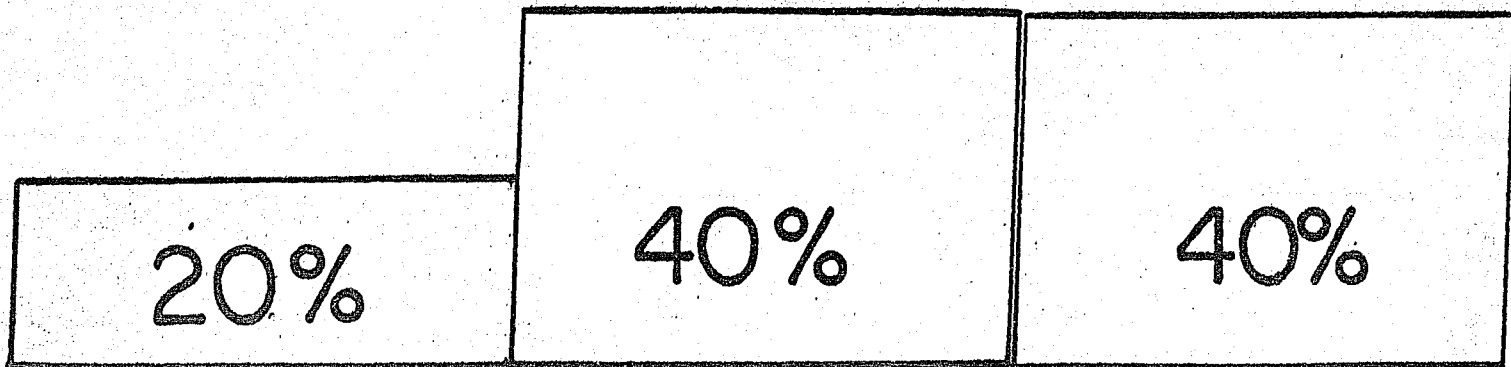
2.- SE SIENTE SATISFECHO DE SU PUESTO ?



2.- PORQUE ?

SI

NO

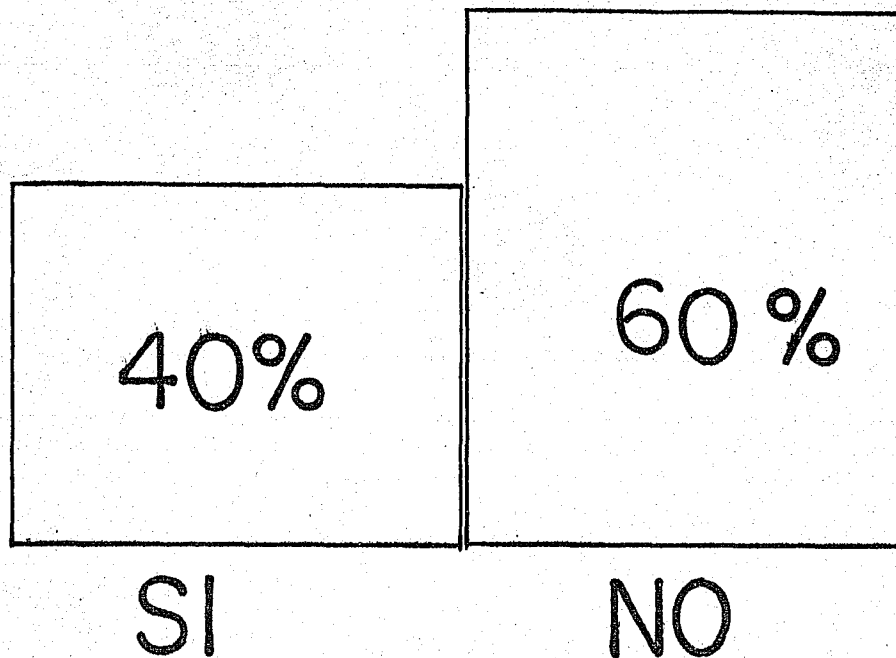


No contestó

Sus funciones son adecuadas.

No hay funciones definidas.

3. - EN FUNCION DE SU TRABAJO, LE PAGAN LO JUSTO ?



3.- PORQUE ?

SI

NO

20%

20%

20%

20%

20%

No contestó

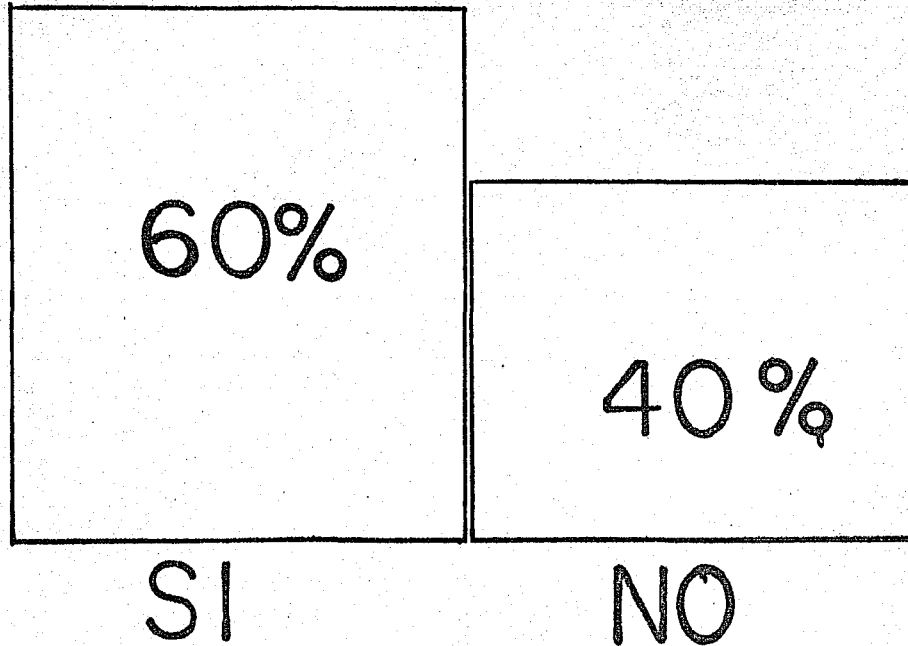
Satisface sus
necesidades

No hay salarios
profesionales

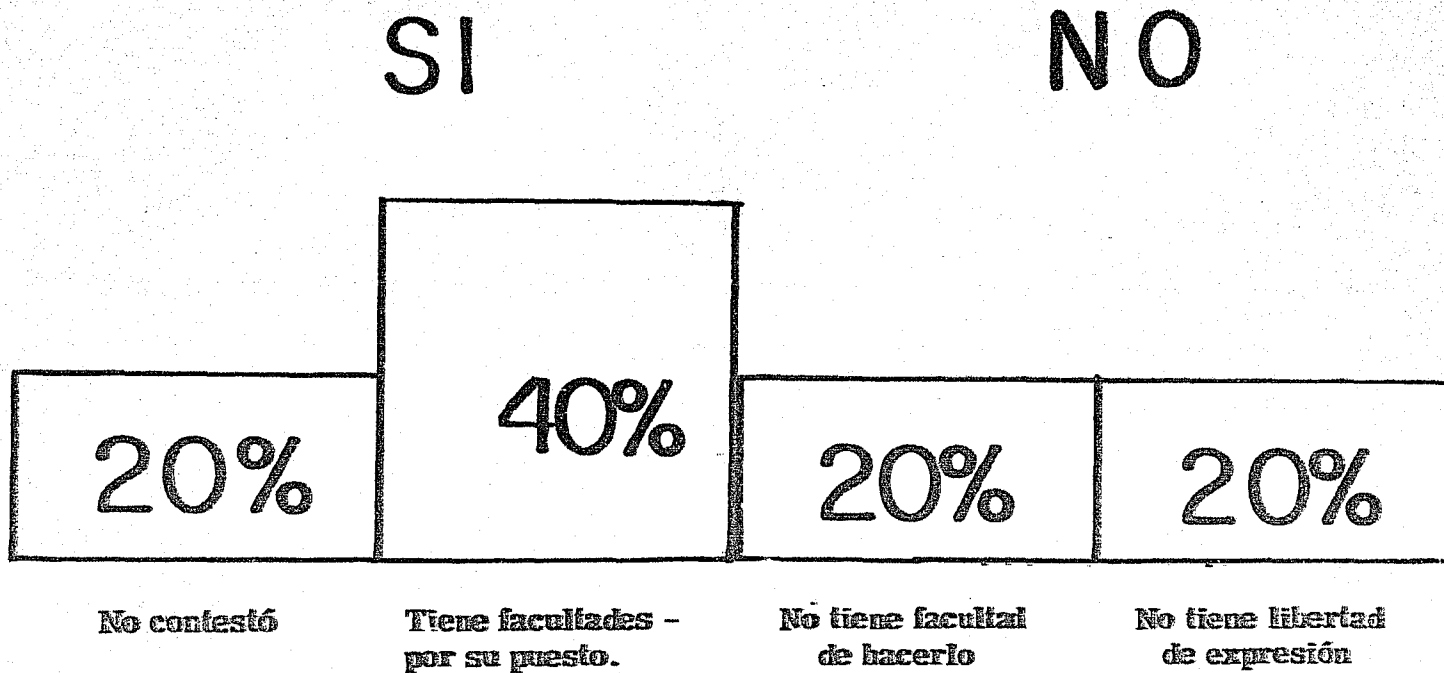
No hay salarios
definidos

No pagan lo ade-
cuado a sus fun-
ciones.

4. - PARTICIPA EN LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO ?



4.- PORQUE ?



5. - SE SIENTE PARTE DE UN GRUPO DE TRABAJO ?

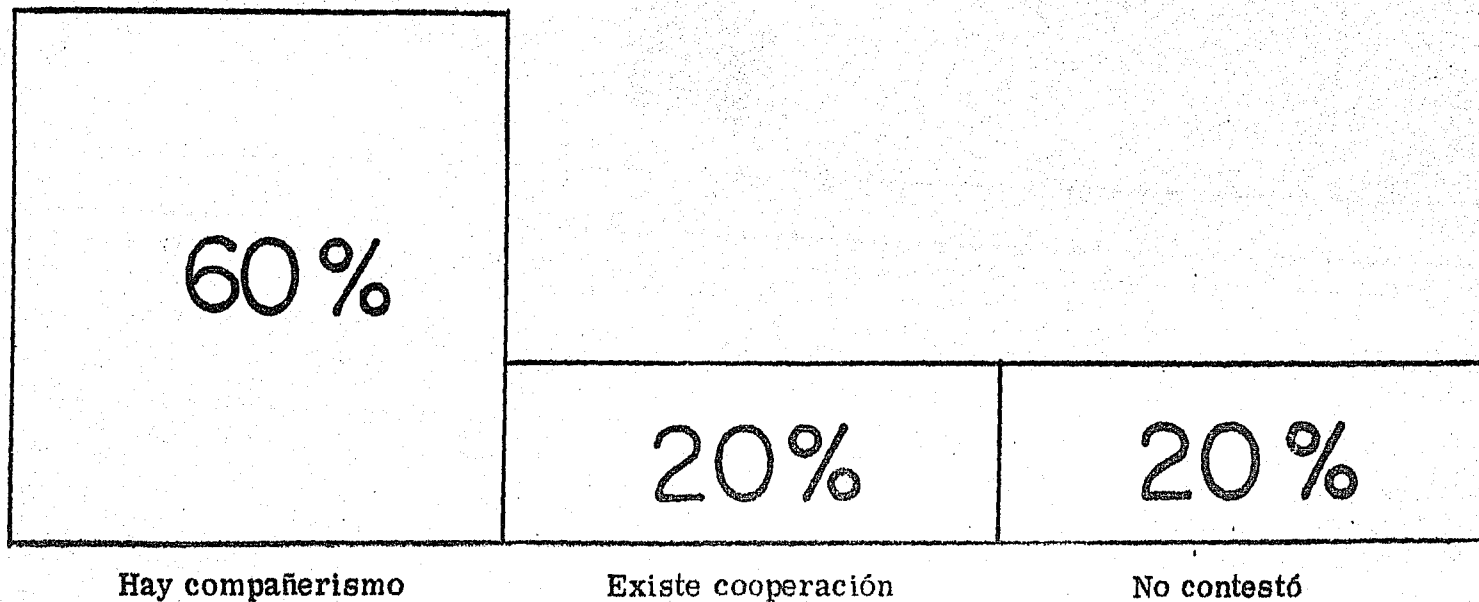


100%

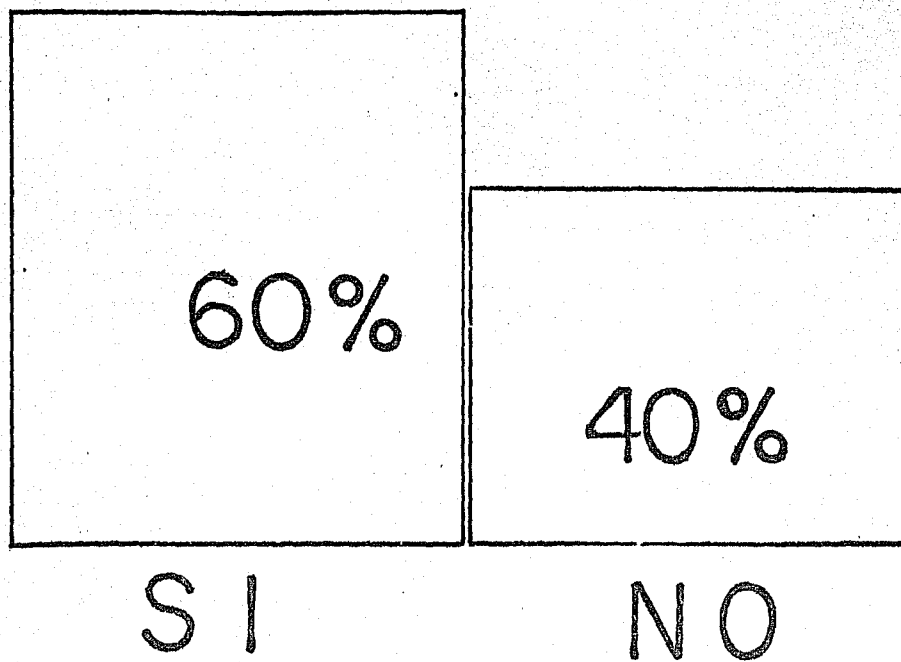
SI

SI

5.- PORQUE ?



6. - EXISTE BUEN AMBIENTE DE TRABAJO ?



6.- PORQUE ?

SI

NO

60%

20%

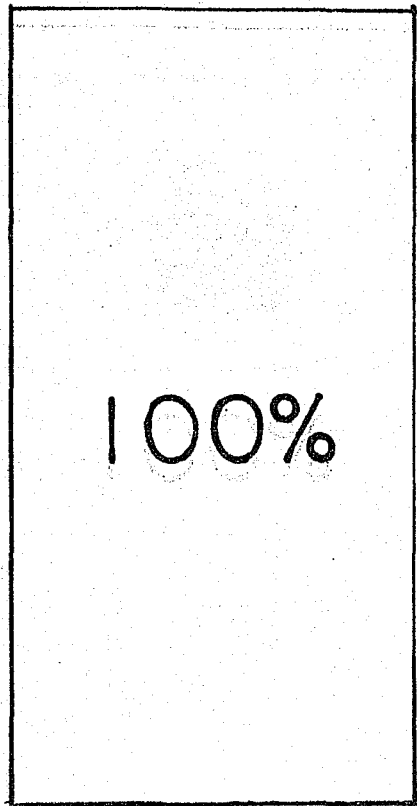
20%

No contestó

Existen problemas personales.

Existe rebeldía por parte de los trabajadores.

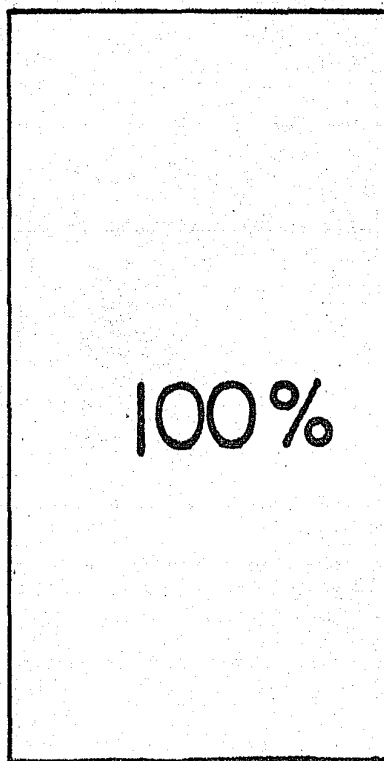
7. - SIENTE SUFICIENTE SEGURIDAD EN SU FUTURO EN LA EMPRESA ?



SI

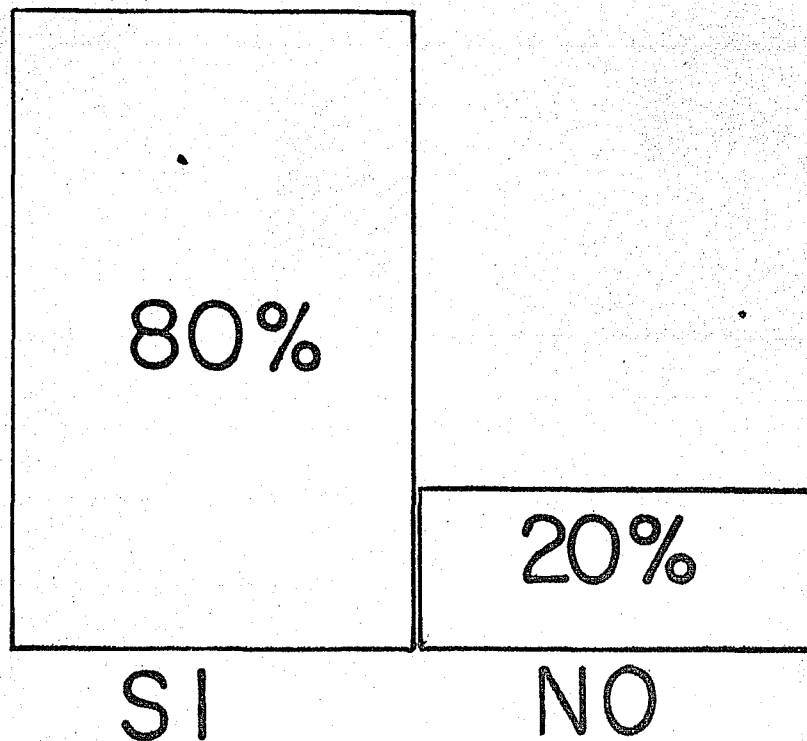
7.- PORQUE ?

SI



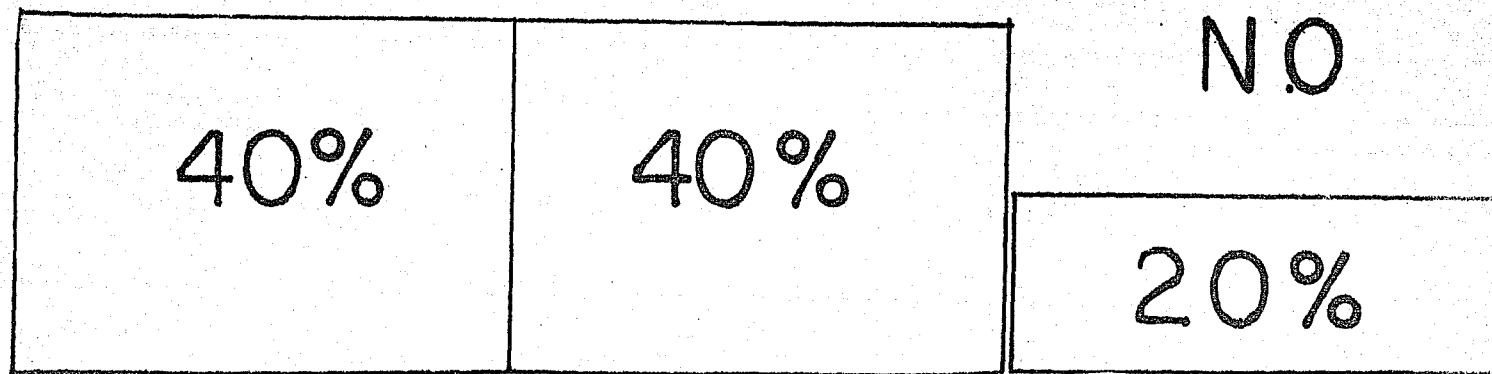
Mientras la empresa
corresponda con sus
obligaciones.

8.- CONSIDERA QUE PUEDE LOGRAR PROMOCIONES EN SU TRABAJO ?



8.- PORQUE ?

SI

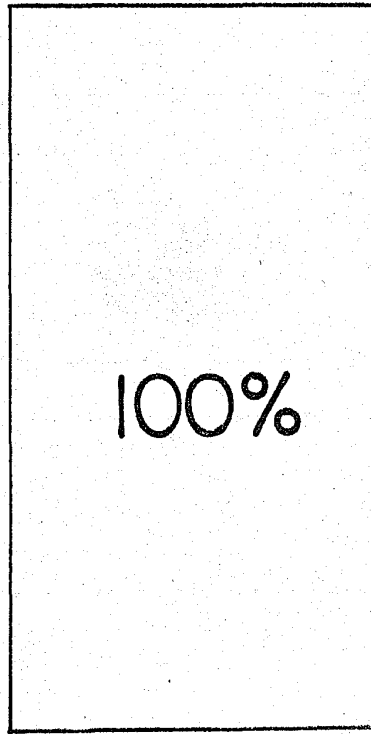


Por sus conocimientos

No contestó

No contestó

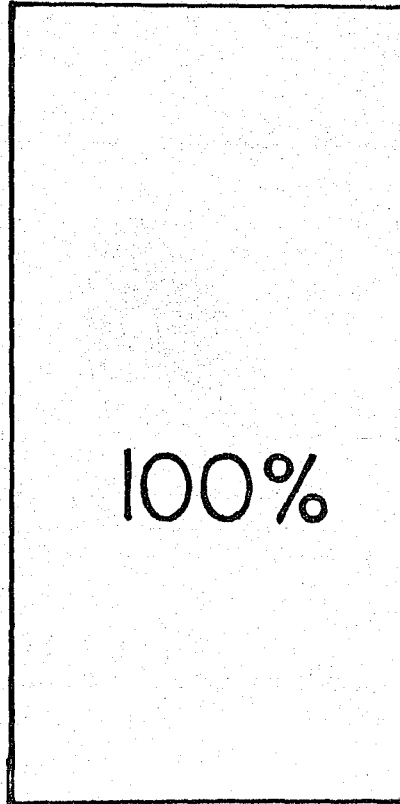
9. - CREE CONVENIENTE FORMAR PARTE DE GRUPOS DE TRABAJO INTEGRADOS POR COMPAÑEROS DE LA EMPRESA QUE REALICEN ACTIVIDADES DEPORTIVAS, SOCIALES O CULTURALES ?



SI

9. - PORQUE ?

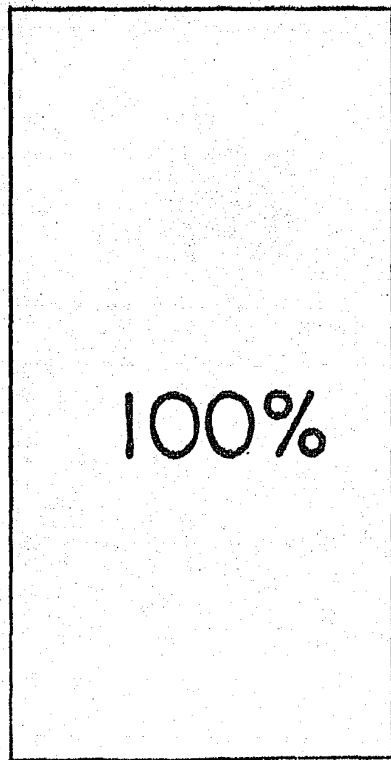
SI



100%

Para fomentar las re-
laciones

10.- TIENE SUGERENCIAS PARA MEJORAR SU TRABAJO O MEJORAR LA EMPRESA ?



SI

10.- CUALES ?

CONTRATAR

1 Barrendero
1 Office boy
1 Pintor
1 Armador
1 Chofer

COMPRAR

Uniformes
Taladros
Botas

ADAPTAR

Tasa de baño
2 Regaderas

3.6 PREPARACION DE LA ENTREVISTA

Para la elaboración de la entrevista, se preparó una serie de preguntas, las cuales dieron pauta para adentrarnos más a los problemas de la empresa, tomando en cuenta el cuestionario de los colaboradores.

Esta entrevista tuvo lugar con cada una de las personas que ejecutan su labor, como lo fueron:

- El Gerente
- El Contador
- La Secretaria
- El Encargado de Producción
- El Maestro de Ensamble y
- El Maestro de Maquila.

A continuación, presentamos las preguntas que sirvieron para llevar a cabo la entrevista.

GERENCIA GENERAL

- 1.- ¿Se encarga el gerente general de los planes a corto y largo plazo?
- 2.- ¿Busca asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes y programas?
- 3.- ¿Existen políticas?
- 4.- ¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas?
- 5.- ¿Actúa en el aspecto de relaciones públicas?
- 6.- ¿Se mantiene pendiente al desarrollo de problemas internos y externos a la empresa?
- 7.- ¿Qué funciones desempeña?
- 8.- ¿Delega el ejecutivo suficiente autoridad?
- 9.- ¿Tiene información adecuada de los problemas internos y externos de la empresa?
- 10.- ¿Es responsable de revisar la formulación de las políticas departamentales.
- 11.- ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para analizar las políticas de la empresa?
- 12.- ¿Se realiza por parte del gerente general calificación de méritos?
- 13.- ¿Se preocupa el ejecutivo de este puesto -- por desarrollarse y automejorarse?
- 14.- ¿Qué errores considera Ud. que no volvería a cometer?

COMERCIALIZACION

- 1.- ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?
- 2.- ¿Existe suficiente mercado de consumo del producto o servicio?
- 3.- ¿Se cubre en forma adecuada el servicio a clientes?
- 4.- ¿Se tiene conciencia de la importancia del satisfactor que se ofrece?
- 5.- ¿Existe una adecuación de los canales de distribución utilizados?
- 6.- ¿Es adecuado el cálculo de precio por el producto o servicios obtenidos?
- 7.- ¿Se ofrecen rebajas por compra de volumen?
- 8.- ¿Se realizan descuentos por pronto pago?
- 9.- ¿Se conocen los precios de la competencia?
- 10.- ¿Se conocen y respetan los controles gubernamentales realizados por los precios de los productos ofrecidos?
- 11.- ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes?
- 12.- ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación?
- 13.- De ser necesario ¿se llevan a cabo las cobranzas por los medios legales existentes?
- 14.- ¿Se cumplen las garantías ofrecidas?

- 15.- En caso de ser necesario ¿se tienen instalados los servicios ofrecidos por la empresa?
- 16.- ¿Existe una identificación de la marca o -- símbolo distintivo de la empresa?
- 17.- ¿Existe un registro legal de la marca?
- 18.- ¿Se utiliza una presentación atractiva y -- protectora del producto?
- 19.- ¿Se considera también un empaque atractivo y protector?
- 20.- ¿Se preocupa realizar el mensaje publicitario que dé a conocer el producto o servi--- cios por la empresa?
- 21.- ¿Se lleva a cabo una promoción?
- 22.- ¿Se hacen pruebas o usan modelos matemáti--- cos antes de introducir un nuevo producto?
- 23.- ¿Se han realizado investigaciones de merca--- do?

RECURSOS HUMANOS

- 1.- ¿Existe un esquema de organización que indi que los puestos que requiere la empresa?
- 2.- ¿Se han distribuido y delimitado adecuada-
mente las actividades?
- 3.- ¿Quién recluta al personal?
- 4.- ¿Se realiza una presentación departamental
de los nuevos empleados?
- 5.- ¿Existe un período de entrenamiento para am
bientar al trabajo?
- 6.- ¿Se conoce la actitud del personal en cuan-
to a los incentivos monetarios?
- 7.- ¿Se conoce la actitud del personal en cuan-
to al ambiente de trabajo?
- 8.- ¿Se cuenta con un plan y programa de capaci-
tación para nuevos puestos?
- 9.- ¿Se realiza rotación de puestos?
- 10.- ¿Qué prestaciones ofrecen a sus trabajado-
res?
- 11.- ¿Existe valuación de puestos?
- 12.- ¿Realiza el análisis de puestos?
- 13.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza?
- 14.- ¿Considera Ud. que sean las fuentes correc-
tas?
- 15.- ¿Se han determinado los requisitos de ingre-
so a la empresa?

- 16.- ¿Utilizan la solicitud de empleo para los -
candidatos?
- 17.- ¿Existe entrevista previa?
- 18.- ¿Se someten a pruebas de trabajo los candi-
datos?
- 19.- ¿Se entrevistan los prospectos con el jefe
departamental?
- 20.- ¿Se contrata con un período de prueba?
- 21.- ¿Se prevé al nuevo personal de los útiles -
necesarios para la realización de su traba-
jo?
- 22.- ¿Se determina una persona específica como -
instructor del personal de nuevo ingreso?
- 23.- ¿Existen períodos de vacaciones?
- 24.- ¿Se han establecido los días de descanso?
- 25.- ¿Se mantienen registros de los accidentes?
- 26.- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?
- 27.- ¿Se mantiene un programa de cuidado y lim-
pieza de la empresa?
- 28.- ¿Se difunde mediante carteles, folletos o -
conferencias la importancia de la salud per-
sonal y la prevención de accidentes?
- 29.- ¿Se realizan pláticas de orientación cuando
se requieren cambios de sistemas, creación
de nuevos departamentos, etc.?
- 30.- ¿Se realizan actividades deportivas?
- 31.- ¿La empresa contribuye para este fin?

- 32.- ¿Cuentan con un sindicato?
- 33.- ¿Existe contrato colectivo de trabajo?
- 34.- ¿Existe reglamento interior de trabajo?

PRODUCCION

- 1.- ¿Se realizó un estudio para determinar la localización de la planta?
- 2.- ¿Existen facilidades para el abastecimiento de materiales?
- 3.- ¿Los mercados son accesibles fácilmente?
- 4.- ¿Se cuenta con un lugar apropiado para la transformación de los productos?
- 5.- ¿El espacio disponible está distribuido adecuadamente?
- 6.- ¿Existe funcionalidad para la operación?
- 7.- ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado?
- 8.- ¿La maquinaria se ha elegido correctamente?
- 9.- ¿Se conocen y utilizan los manuales operativos del equipo?
- 10.- ¿Hay mantenimiento preventivo?
- 11.- ¿Existen reglamentos tendientes a la seguridad de los obreros y conservación de los equipos?
- 12.- Las condiciones actuales de la maquinaria ¿son satisfactorias?
- 13.- Los procesos de fabricación ¿están definidos?
- 14.- ¿Existen manuales operativos?
- 15.- ¿Se utilizan los manuales operativos?

- 16.- ¿Existen estudios de tiempos y movimientos?
- 17.- ¿Es adecuada la designación del personal a la operación?
- 18.- ¿Se han precisado los estándares?
- 19.- ¿Se asignan las tareas en forma equilibrada?
- 20.- ¿Son posibles de lograr los estándares marcados?
- 21.- ¿Existe control de producción?
- 22.- ¿Se conoce la capacidad potencial de la planta?
- 23.- ¿Cuál es la capacidad utilizada?
- 24.- ¿Existen normas de calidad?
- 25.- ¿Se llevan a cabo?
- 26.- ¿Son cuantificadas las mermas?
- 27.- ¿Es razonable el monto de los desperdicios?
- 28.- ¿Se utilizan las técnicas de ruta crítica?
- 29.- ¿Se utilizan los diagramas de flujo?
- 30.- ¿Son necesarias las jornadas extraordinarias?
- 31.- ¿Son determinadas las horas-hombre?
- 32.- ¿Existe control de materiales?
- 33.- ¿Con qué frecuencia se elaboran inventarios?
- 34.- ¿Las cantidades de materiales a pedir son determinadas convenientemente?

- 35.- ¿Se eligen adecuadamente los proveedores en cuanto a precios, calidad, servicios y condiciones?
- 36.- ¿Existen materiales obsoletos?
- 37.- ¿Se efectúan estudios de sustitutos?
- 38.- ¿Hay estudios para mejorar las instalaciones y equipo existente?
- 39.- ¿Hay estudios para mejorar los procedimientos del proceso productivo?

3.7 PRINCIPALES DEFICIENCIAS

Como resultado de la investigación realizada, en base a cuestionarios que se aplicaron a - empresas industriales dedicadas a la fabricación de aparatos de refrigeración, se detectaron los siguientes problemas:

La empresa no cuenta con controles de personal, lo cual trae como consecuencia los siguientes problemas:

- No existe coordinación de las funciones que corresponden a esta área.
- Carece de un organigrama.
- No tiene definidos los puestos.
- No existe distribución y delimitación de -- las actividades requeridas.
- La falta de organización trae como conse--- cuencia la duplicidad de mando y el desconcierto de los trabajadores al no saber de - quién recibir órdenes, esto repercute en la productividad de la empresa.
- Como se mencionó anteriormente, la empresa carece de políticas y en lo que se refiere al área de personal, es notable la deficiencia que existe al respecto.
- No existe contrato colectivo de trabajo.
- No se firman contratos individuales de trabajo.
- No cumplen con los requisitos que exige la Ley del Seguro Social y la Ley Federal del Trabajo en cuanto a la prevención de acci-- dentes y salud personal del trabajador (ver

fotos 13, 14, 15)

- Además, no afilian a todos sus trabajadores.
- No tienen reglamento interior de trabajo.

En el departamento de Producción, nos dimos cuenta que se realizan funciones inadecuadas y a su vez no cumplen con los cargos específicos necesarios que debe cumplir dicho departamento.

- No cuentan con un almacén de materiales, - por lo tanto no tienen control de las piezas (ver foto 16).
- No existe un programa de Seguridad e Higiene, así como de prevención de accidentes - (ver fotos 17, 18)
- No cuentan con personal calificado y con el que cuenta no desarrolla al 100% las funciones requeridas.
- Carece de espacio, por lo tanto las máquinas se encuentran demasiado allegadas y obstruyen el paso y la fluidez del personal y del material.
- La iluminación es deficiente (ver fotos 19, 20).
- En el departamento de armado no hay suficiente espacio, no tienen el material necesario cerca.
- Los trabajadores se tropiezan con los materiales y basura que tienen en el piso (ver fotos 21, 22, 23 y 24).
- Carece de techo el almacén de productos en proceso y una parte del departamento de sub-

ensamble, ésta daña al producto, además de que algunos trabajadores realizan sus funciones a la intemperie (ver fotos 25, 26, - 27)

- No toman en cuenta que al no tener la planta en condiciones adecuadas, el trabajador no puede rendir lo esperado.

En la gerencia, encontramos que siendo la cabeza de la empresa, existe la deficiencia mayor que es:

"EL GERENTE ES HOMBRE-ORQUESTA"

y esto trae consigo:

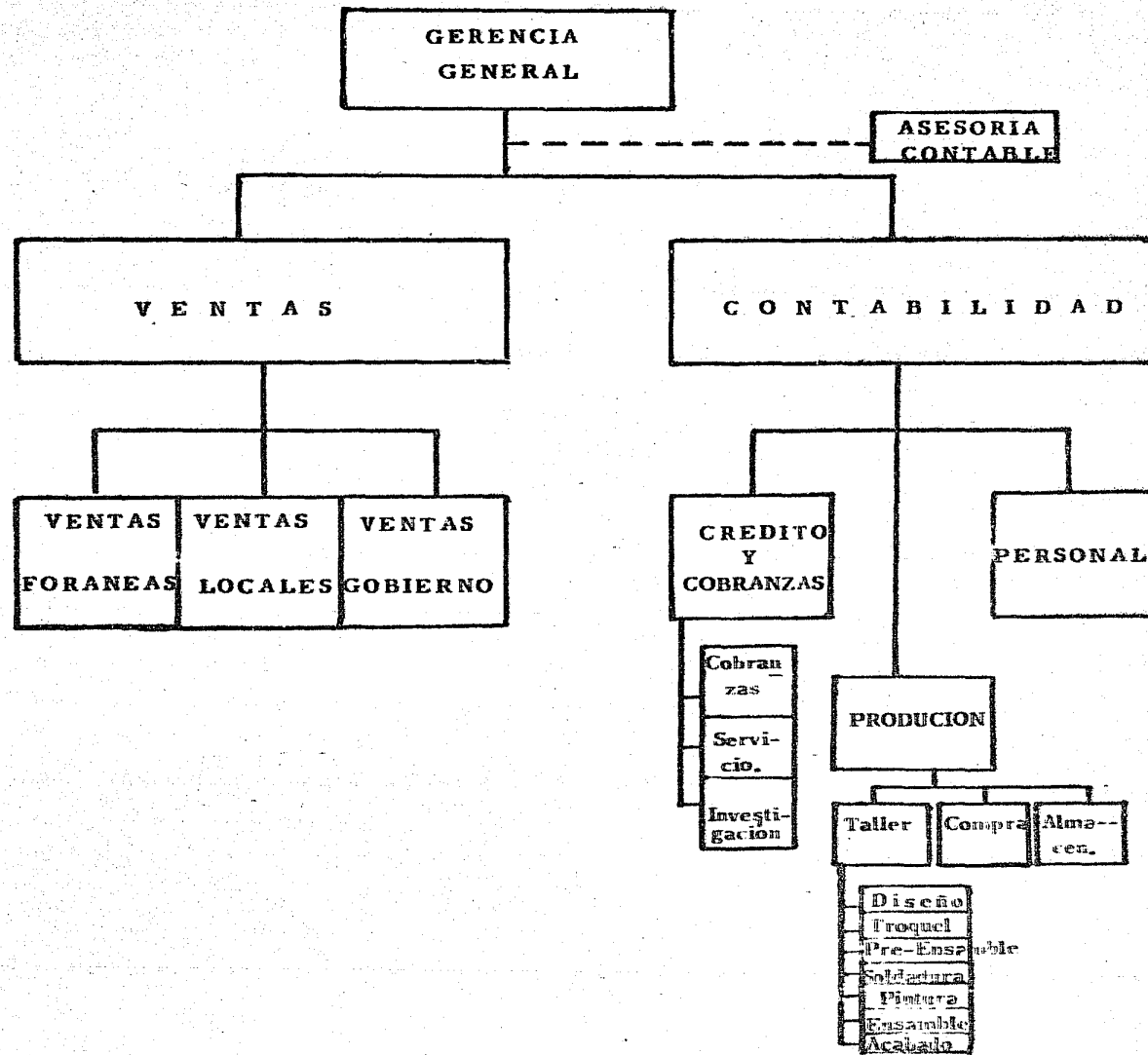
- Que no se delegue autoridad.
- No existen políticas escritas.
- No hay control en la planta.
- No hay asesoramiento técnico.
- Las comisiones son calculadas en la dirección.
- No existen reuniones interdepartamentales.

En cuanto a las instalaciones:

- No hay suficiente iluminación.
- No están en condiciones adecuadas los baños y las regaderas (ver foto 28).
- No hay techo en la parte donde se encuentra el almacén de productos en proceso.

CAPITULO IV

REORGANIZACION PROPUESTA

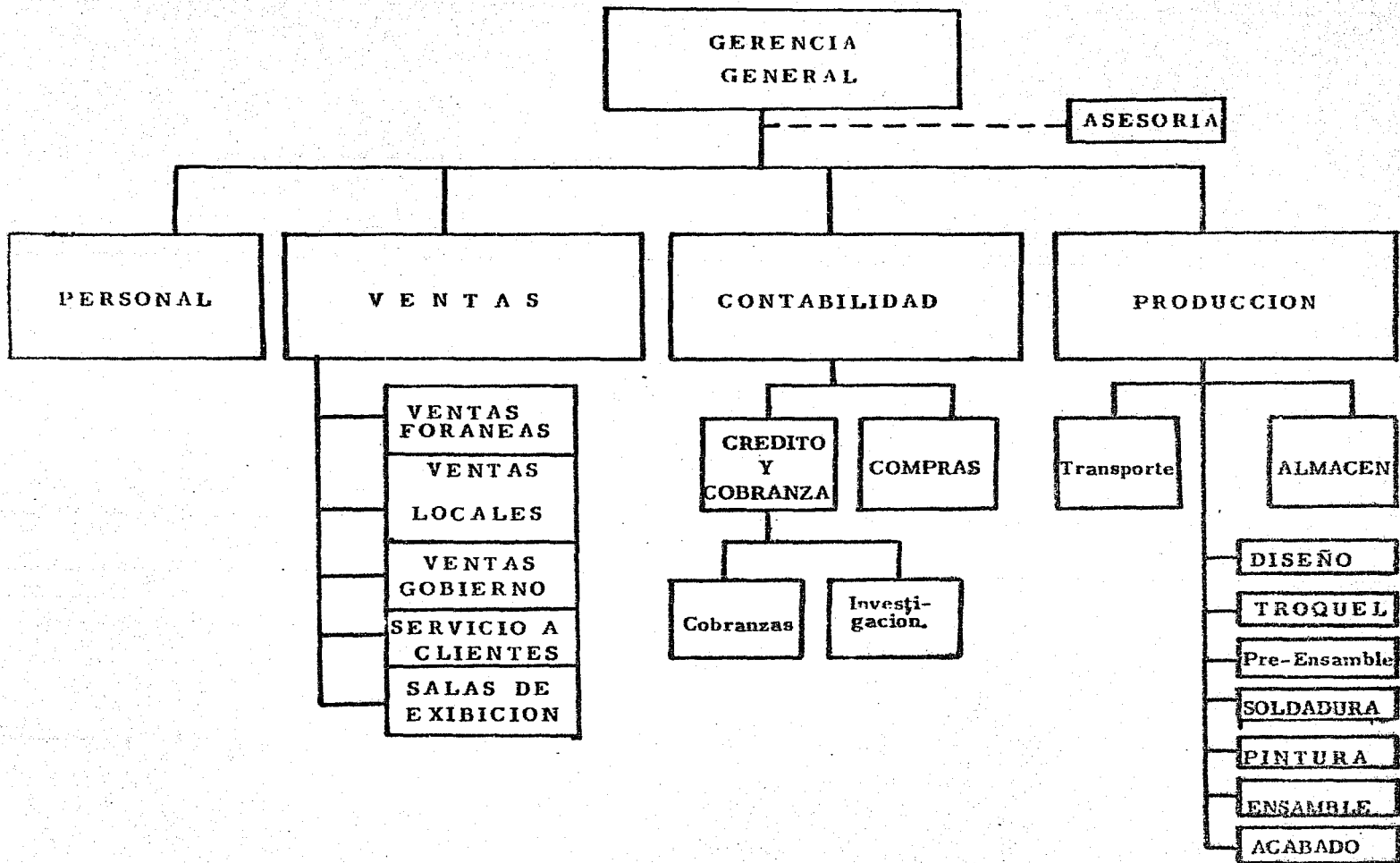


4.1 ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE REFRIGERACION

Este organigrama satisface las necesidades de la empresa en estudio, según las características observadas en la investigación.

Este esquema refleja áreas generales de actividad y cada una de estas áreas se subdivide en secciones más específicas.

El diagrama puede ampliarse o reducirse, de acuerdo con el tamaño y necesidades de la empresa.



Las empresas de refrigeración no cuentan -- con el personal adecuado, principalmente técnico para la producción y administración del negocio.

Personal que se considera necesario para la administración óptima de la empresa:

PUESTO	PERSONAS	
Gerencia	2	Gerente-Secretaria
Personal	2	Jefe-Secretaria
Ventas	5	Gerente-4 vendedores
Contabilidad	5	Contador-Auxiliar-Secretaria-Cobrador-Investigador
Producción	2	Jefe-Secretaria
Almacén	1	Auxiliar
Transporte	2	Choferes

PERSONAL EXISTENTE DENTRO DE PRODUCCION
(TALLERES)

PUESTO	PERSONAS
Corte	2
Doblez	2
Soldadura	2
Porcelana	se maquila
Armado (cuerpo int.-ext.)	8
Ensamble sanwish puertas	3
Ensamble charolas	1
Armado general	4
Instalación mecánica	3
Limpieza retoque	1
Placa, Marca, Serie	1
Control de calidad	1

4.2 GERENCIA

En la Gerencia General deben realizarse las siguientes actividades:

Crear políticas en combinación con un comité que estará integrado por los jefes de cada departamento.

Deberá jerarquizar cada una de las funciones -- existentes.

Deberá resolver los conflictos que se presenten, así como saber aprovecharlos.

Se creará un tipo de autoridad de acuerdo al tamaño de la empresa.

Se decidirán las formas de mando y comunicación.

Se delegará la autoridad.

4.3 PERSONAL

Como se había dicho antes, no existe un departamento de personal, por lo tanto sugerimos - la creación de dicho departamento, que traerá -- consigo la contratación de una persona que se en- cargue de la jefatura y una secretaria.

LAS FUNCIONES PARA EL JEFE DE PERSONAL

Se encargará de la selección e introducción del trabajador.

Deberá intervenir en los conflictos que exis- tan entre la empresa y el trabajador.

Elaborará las nóminas de pago, las declara- ciones del Seguro Social, del INFONAVIT.

Estará al corriente en cuanto a las campañas de salud e higiene de los trabajadores por medio de anuncios, carteles, folletos, etc.

Tendrá a su cargo el control de las tarje- tas del reloj checador.

Llevará un control de las incapacidades.

FUNCIONES PARA LA SECRETARIA DE PERSONAL

Mecanografiar las altas y bajas del Seguro Social, así como las declaraciones de dicha ins- titución.

Mecanografiar los contratos.

Contestar el teléfono.

Se encargará del reclutamiento y contrata- ción.

4.4 VENTAS

Las funciones que deberá desempeñar el jefe de ventas son:

Fijar metas en cuanto a ventas realizables.

Hacer pronósticos de ventas.

Hacer una descripción detallada de las obligaciones de los vendedores, y estructurar los territorios de cada uno de ellos.

Seleccionar y entrenar a los vendedores, asignar le a cada uno cuotas en cuanto a comisiones por venta.

Recibirá los reportes de ventas diario.

Hará la clasificación de los vendedores por zonas.

Se encargará de la venta de la línea de productos y dar las demostraciones de cada aparato.

Contestará a las preguntas tanto de los vendedores como de los clientes.

Atenderá las quejas de los clientes.

Deberá verificar las existencias de cada aparato para no vender lo que no se tiene, como llega a suceder en algunas ocasiones.

Deberá tomar los pedidos que se hagan por teléfono o cuando llegue algún cliente a la tienda.

Realizará reuniones con los vendedores periódicamente.

En este departamento el jefe debe llevar las políticas de la empresa en cuanto al precio, a la

entrega del artículo y al crédito.

El servicio que debe prestar este departamento es de instalar los productos y hacer las demostraciones del funcionamiento de los mismos, a través del jefe de Ventas.

Las funciones de la secretaria en el departamento de Ventas serán:

Llevar un control de las cartas gobierno.

Mecanografiar la investigación aceptada para otorgar crédito.

Remisionará, hará las facturas.

Llevará un orden de los pedidos.

Contestará el teléfono.

LAS FUNCIONES DE LOS VENDEDORES SERAN:

Los vendedores conjuntamente con el gerente podrán buscar maneras para mejorar los productos.

deberán atender las solicitudes de crédito que correspondan a la zona que tenga cada uno de ellos, esto lo harán según las condiciones que observen para otorgar dichos créditos.

Tendrán que estar pendientes de atender las órdenes especiales de los clientes.

Los vendedores deberán conocer y usar la publicidad de la empresa.

Deberán entregar la literatura y catálogos de los artículos que se están vendiendo.

El vendedor deberá estar al tanto de las técnicas de ventas, y esto puede lograrlo asistiendo a reuniones que deberán efectuarse con el jefe de ventas, estas reuniones servirán para mostrar las innovaciones de los aparatos, las técnicas y manejo de ellos y así los vendedores podrán discutir sobre los diseños, los precios, los descuentos, los créditos, etc., para promover si se trata de un nuevo aparato o mejorar el sistema actual.

Cada uno de los vendedores deberá formular y entregar un reporte de las ventas realizadas y deberá tener una lista de inventario, una lista de la competencia, una lista de los créditos, etc.

Para que la empresa en estudio supere todas sus etapas, creemos que es necesario, ya que los vendedores juegan un papel muy importante, preparen diariamente un plan de trabajo para el día siguiente, con lo que pueden obtener cada vez una lista de prospectos para aumentar sus ventas.

Con este plan de trabajo, podrán visitar a los -
clientes con más frecuencia y no descuidarlos, -
esto podrá ayudarlos para conocer las cuentas --
vencidas y elaborar un informe para poner más --
atención a estas cuentas.

4.5 PRODUCCION

En el departamento de producción se llevarán a cabo las siguientes funciones:

Se fijarán objetivos.

Se elaborará un presupuesto de producción.

Se hará el diseño del producto.

Se elaborará y llevará a cabo un plan de conservación, mantenimiento y reparación del local.

Se llevará un orden en cuanto a las líneas de producción.

Se seleccionará y entrenará a operarios.

Se hará la distribución de las máquinas.

Se harán requisiciones de materiales.

Se fijarán controles de calidad.

Se elaborarán órdenes de producción.

Se harán correcciones y ajustes a los aparatos.

Se harán correcciones a los planes de producción, estas correcciones pueden ser por ejemplo, que no salga una vitrina de diferentes medidas, color y diseño.

LAS MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD SERAN:

Practicar una revisión mecánica y de mantenimiento a los autotransportes y maquinaria de la empresa.

Se verá que las personas que desempeñan el manejo de los autotransportes y de las máquinas estén capacitadas para hacerlo.

Se mantendrá en condiciones adecuadas de aseo, el área de trabajo, despejada de obstáculos que obstruyan el paso, así como la basura y el desperdicio.

Tener una revisión constante y a la vez de mantenimiento adecuado del equipo de protección personal.

Ver que los trabajadores usen el equipo protector que se les proporciona.

Llevar un libro de registros de accidentes de trabajo, anotando las causas para poder hacer un estudio y dar medios correctivos.

A continuación, damos una lista de la materia prima utilizada y una lista de accesorios para fabricar una vitrina, así como los pasos para el ensamble de dicha vitrina.

MATERIA PRIMA UTILIZADA

LAMINA	PINTURA
MADERA	PORCELANA
FIBRA DE VIDRIO	CRISTAL
TERMOLITE	FIBRACEL
GASKET MAGNETICO	

REFRIGERADOR VERTICAL DE 40 PIES

RELACION DE ACCESORIOS:

LAMINA NEGRA Y GALVANIZADA
 VINIPINTRO DE ALUMINIO
 ACERO INOXIDABLE
 TUBO DE ALUMINIO

ACCESORIOS - FIBRA DE VIDRIO

JALADERAS	SELLADOR
SERPENTIN	TUBO DE LUZ
MOTOR	JUEGOS DE BASE
ASPAS	REACTOR
PROTECTOR	TAPAS PARA APAGADO RES
ACILATIC	CONTACTOS

El Acrilatic es para tapar los orificios que va dejando el ensamble, esto debe ir bien sellado - para que no se filtre el agua.

CLAVIJA AHULADA (USO RUDO)
CHALUPA GALVANIZADA
CINTA PLASTICA
CABLE DUPLEX
CABLE DE USO RUDO
OJILLO
OJILLOS DE HULE
SILICA ACTIVADA
SOLDADURA DE PLATA
GAS FRIO
VALVULA TERMOSTATICA
TUBO DE COBRE (DIFERENTES MEDIDAS)
DESHIDRATADOR
TUERCAS FLER (DIFERENTES MEDIDAS)
GAS TEK MAGNETICO
UNIDOR
SOLDADURA ELECTRICA
SOLDADURA PARA ALUMINIO
TORNILLERIA
PIJAS (VARIAS MEDIDAS)
TORNILLOS Y TUERCAS (VARIAS MEDIDAS)
REMACHES
PLASTICO CINIL A,B,S
MANGUERA

ENSAMBLE DE VERTICAL

- 1.- Respaldo exterior (ARMAR).
- 2.- Cubierta exterior (ARMAR).
- 3.- Respaldo exterior con costado exterior.
- 4.- Armar cubierta exterior con respaldo y costado.
- 5.- Manguete superior e inferior y poste intermedio y manguete interm. cpo. ext.
- 6.- Respaldo interior.
- 7.- Respaldo interior con costados inferiores.
- 8.- Armar fondo y cubierta con respaldo y costado inferior.
- 9.- Mang. inferior y manguete intermedio.
- 10.- Hacer instalación eléctrica.
- 11.- Sellar con acrilastic.
- 12.- Aislar y meter cuerpo inferior con maderas.
- 13.- Colocar base (OPASTAS).
- 14.- Colocar protector horizontal y vertical.
- 15.- Colocar cremalleras y ménsulas.
- 16.- Colocar base y probar instalación.
- 17.- Colocar puertas y copete.
- 18.- Instalación de máquina y difusor.
- 19.- Limpieza y retoques, colocar las parrillas.

PROCESO ENSAMBLE VITRINAS

	CANT.	
	1	Piso exterior
	2	Riel de arrastre
	VAR.	Pijas para colocar riel
SUB	1	Tolva de frente
ENSAMBLE	1	Lateral ext. izquierdo
	1	Lateral ext. derecho
	1	Manguete horizontal
	2	Manguete vertical

CUERPO EXTERIOR

SUB	1	Piso interior soldar desague + manguete verti
ENSAMBLE	1	cal
	1	Costado interior izquierdo
	1	Costado interior derecho
	30	Remaches
	1	Cubierta interior
	1	Charola deshielo (armada)
		Instalación eléctrica p/ens. int. y ext.
		Var. cargador piso
		Soldar cargador de piso int. el soporte uni--
		dad
		Sellado (acrilastic)
		Aislante colocar
		Poner cargadores de madera
		Colocar cuerpo interior
		Cierres de abajo
		Colocar cubierta complemento 1 y complemento
		2 cub. exterior lámina cold roll
		Soporte cristal
		Cama del cristal
		Sellador de alrededor
		Presionado superior del cristal
		Presionado inferior del cristal

VERTICAL

Forro cubierta (cierre fibrasel)

Colocar atrás corredera horizontal inferior y superior

Colocar atrás corredera vertical

Terminar instalación

Colocar molduras lateral izquierda y derecha

Colocar entrepaños

Colocar puertas (armadas)

Limpiar

Retocar

Colocar calcomanías

Transporte a productos terminados

Se sugiere que se techen los departamentos de productos terminados y sub-ensamble para evitar el daño a los productos en proceso y para que los trabajadores no sufran las inclemencias del clima, ya que se encuentran trabajando a la intemperie.

Puede observarse en las fotos 24, 25, 26 y 27, cómo se encuentran los materiales y los productos al aire libre.

Se propone un reacomodo de las máquinas y los departamentos de tal manera que resulte funcional.

4.6 CONTABILIDAD

Las funciones en contabilidad serán:

Hacer presupuesto general detallado de todos los gastos.

Se manejarán los fondos y cuenta de cheques.

Se elaborarán los estados financieros.

Se hará el análisis e interpretación de dichos - estados financieros.

Se elaborarán las declaraciones del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles, Impuesto sobre Productos del Trabajo, INFONAVIT, declaración anual -- del Impuesto sobre la Renta, llevará las liquidaciones, cuota obrero-patronal.

Las funciones de la secretaria en contabilidad serán:

Mecanografía en general.

Llevará las altas y bajas del Seguro Social, así como de las modificaciones en el salario para dicha institución.

Las funciones del auxiliar en contabilidad serán:

Llevará la caja chica.

Recibirá facturas a revisión por medio de contra recibos.

Pagará a los proveedores.

Llevará auxiliar de proveedores, clientes, documentos por pagar.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- Detectamos que la mayoría de los empresarios tienen una mentalidad empírica y esto parece absorberles al grado de no comprender que están en un grave error, pues descuidan aspectos de gran importancia como son los humanos y materiales, creando informalidad por parte de los trabajadores y colaboradores por no tener las condiciones adecuadas para desempeñar sus actividades correspondientes.

Al no llevar a cabo las funciones del proceso administrativo, se han creado como consecuencia los siguientes problemas:

- 2.- Únicamente existen políticas en el departamento de ventas y éstas son verbales, el resto de los departamentos carecen de ellas. Consideramos necesario crearlas y regirse por ellas para el buen funcionamiento de la empresa.
- 3.- Al no tener organigrama, la empresa no cumple con el objetivo de jerarquizar la autoridad y responsabilidad, creando duplicidad de mando y de funciones.
- 4.- La falta de control de personal pensamos que se debe a que no tienen un jefe de Recursos Humanos que se encargue de llevar a cabo las funciones necesarias del área.
- 5.- Los trabajadores no firman contrato individual de trabajo. Creemos necesario que éstos se firmen para que las relaciones obrero-patronales sean más formales.
- 6.- No cumplen con las obligaciones que la ley marca para la protección de los trabajado-

res y además, no afilian a todos los trabajadores al IMSS. Por lo tanto, hemos recomendado hacer estos trámites para seguridad, tanto de los trabajadores como de la empresa.

- 7.- Hemos pensado que al no tener un jefe de -- producción en la planta, no puede llevarse un control adecuado en cuanto al personal y el material utilizado, ya que los trabajadores no tienen quien los supervise en cuanto a las requisiciones de material, pues todos tienen acceso al "almacén" y por esto existen muchas fugas de material.
- 8.- No existe un programa de seguridad e higiene, así como de prevención de accidentes. - El jefe de producción debe desarrollar programas que incluyan: cartelones, folletos, pláticas, así como obligar a los trabajadores a usar el equipo de seguridad.
- 9.- Carece de espacio, por lo tanto las máqui-- nas se encuentran demasiado allegadas y obstruyen el paso y la fluidez del personal y del material. Sugerimos hacer un reacomodo en cuanto a las máquinas y material utilizado para mayor funcionalidad.
- 10.- Existe incomodidad por parte del trabajador para realizar sus actividades por falta de iluminación donde se encuentran las máqui-- nas.
- 11.- Al existir material y basura regada por toda la planta, ocasiona que el personal se - tropiece y a la vez dé mal aspecto. Debe - recogerse la basura acumulada para evitar - accidentes, infecciones, plagas, mal olor, mal aspecto, etc.
- 12.- En cuanto a los baños, hacemos notar que no

están en buenas condiciones para las necesidades de los trabajadores. Por lo tanto, deben acondicionar baños completos que incluyan: regaderas, w.c. y lavabos.

- 13.- En el departamento de productos en proceso, existe incomodidad por falta de techo. Pensamos que la sólución es techar para evitar retrasos en la producción y que se dañen los productos.
- 14.- Deben tomar en cuenta que al no tener la planta en condiciones adecuadas, los trabajadores no rinden lo posible.
- 15.- Hacemos notar que no es posible que siga existiendo la personalidad del "Hombre-or-questa", ya que el gerente debe tomar con-ciencia que no puede realizar la función de todos y esto trae implícito que se le esca-pe el control de la empresa.
- 16.- La Asesoría que puede proporcionar el Licenciado en Administración aunada a la expe-riencia del pequeño y mediano empresario de México pueden coadyuvar al desarrollo que tanta falta hace en nuestro país.

ANEXO FOTOGRAFIAS

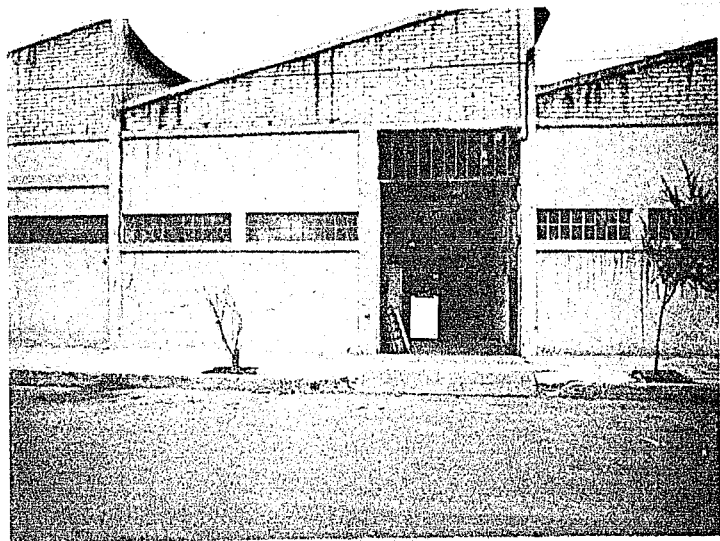


FOTO # 1 FACHADA

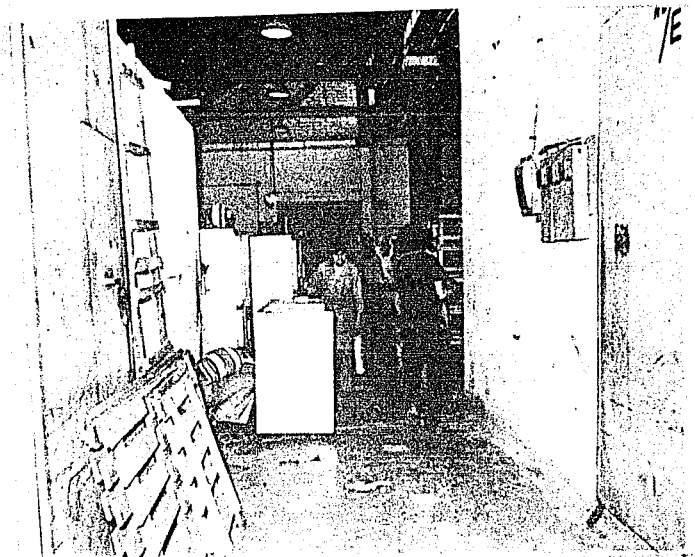


FOTO # 2 ENTRADA

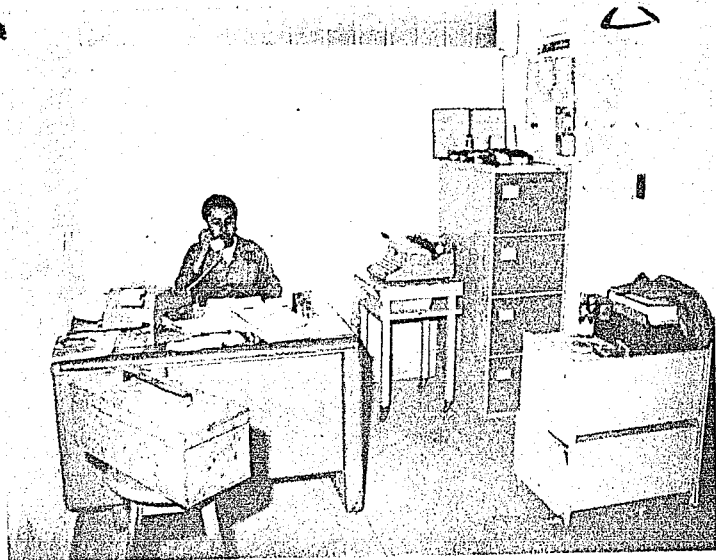


FOTO # 3 OFICINA

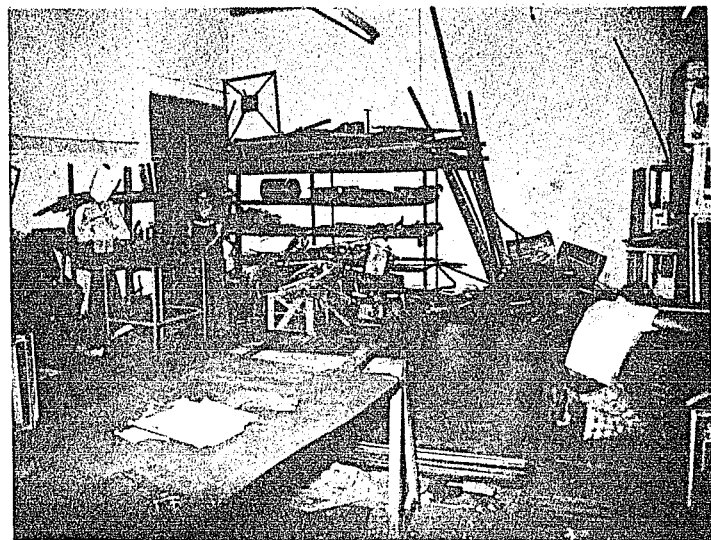


FOTO # 4 "CONTROL" DE MATERIALES

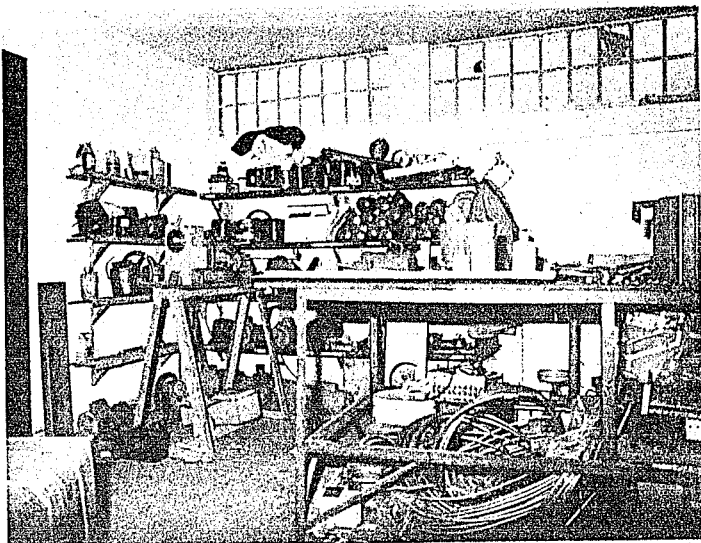


FOTO # 5 "CONTROL" DE MATERIALES



FOTO # 6
"ALMACEN"



FOTO # 7 "ALMACEN"

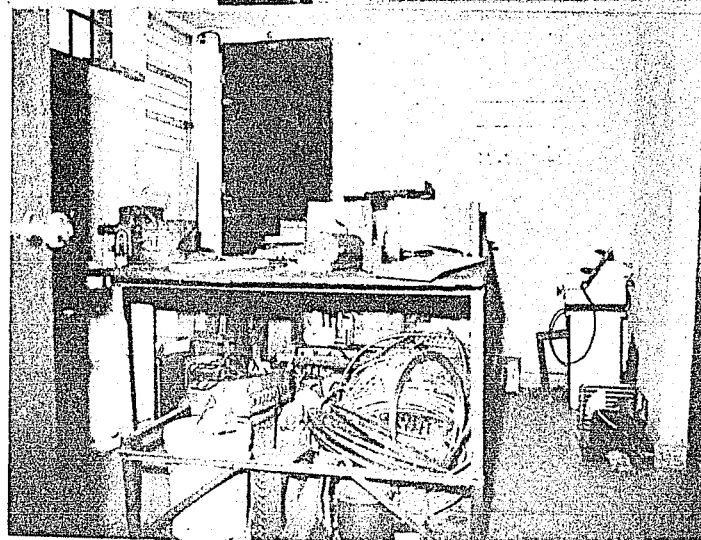


FOTO # 8 TALLER

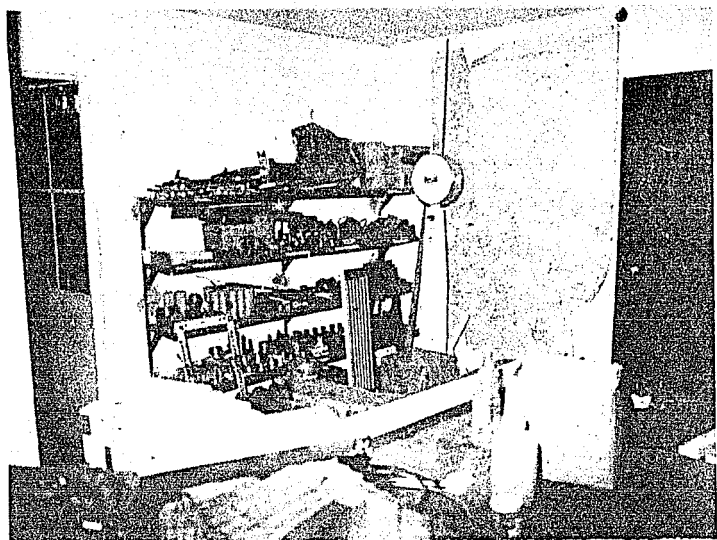


FOTO # 9 TALLER

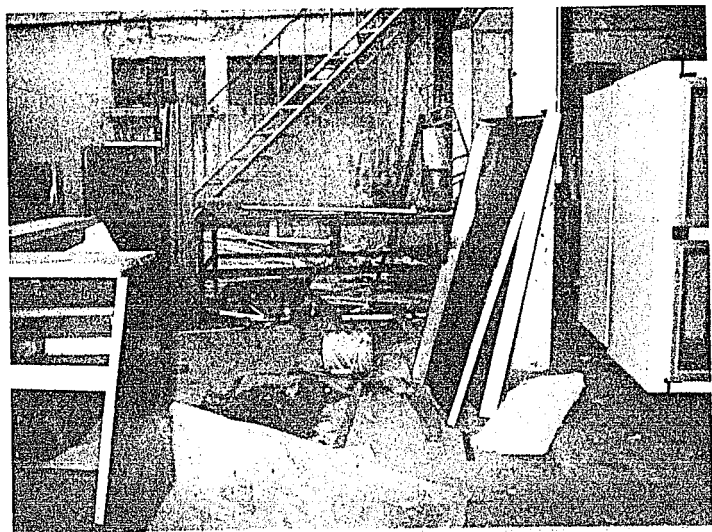


FOTO # 10 PLANTA DESORDENADA Y SUCIA



FOTO # 11 PLANTA DESORDENADA Y SUCIA

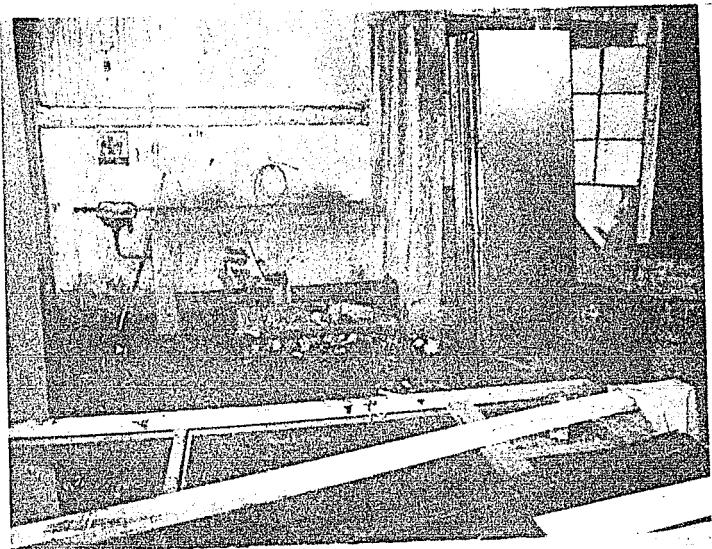


FOTO # 12 PLANTA DESORDENADA Y SUCIA



FOTOS
13 y 14
PREVENCIÓN
DE
ACCIDENTES

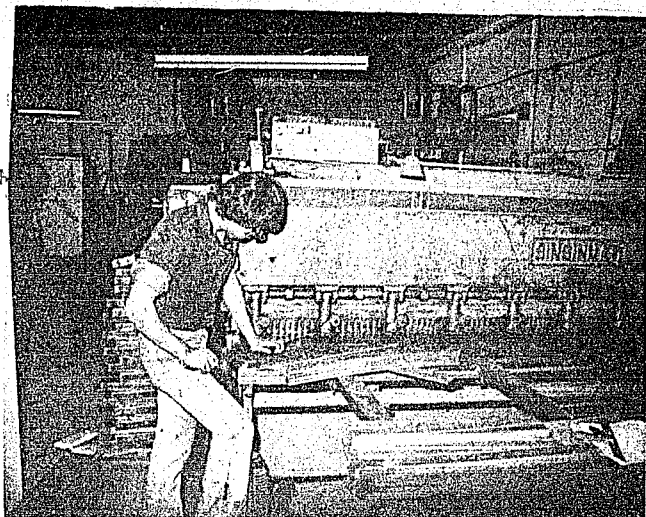


FOTO # 15
HIGIENE
PERSONAL

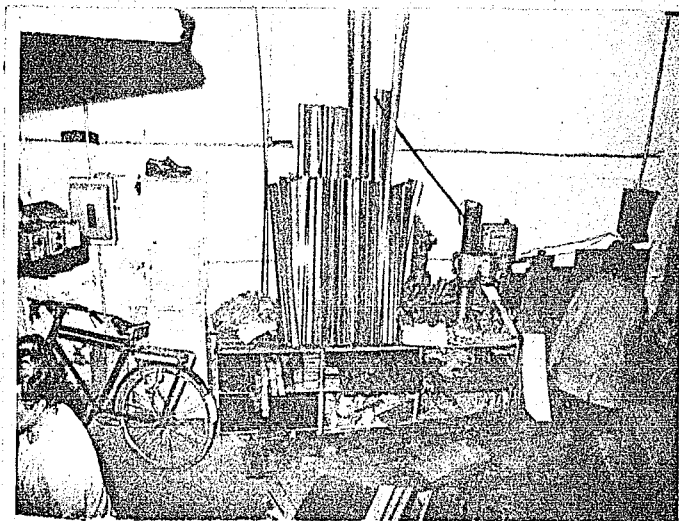
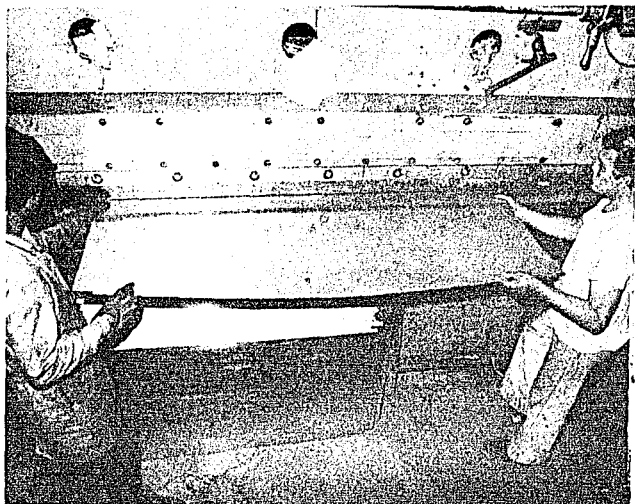
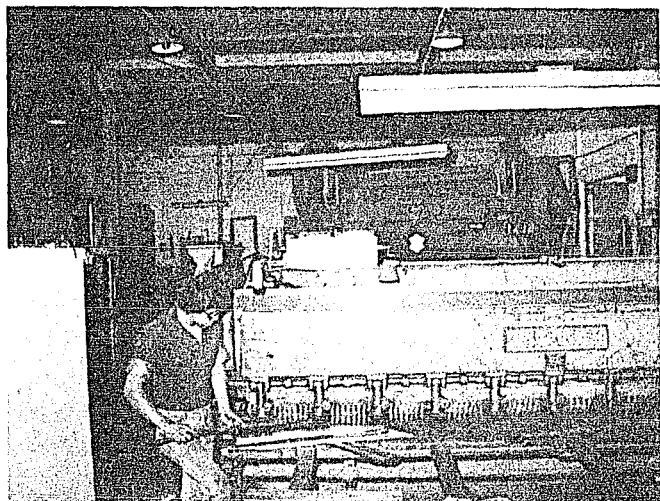
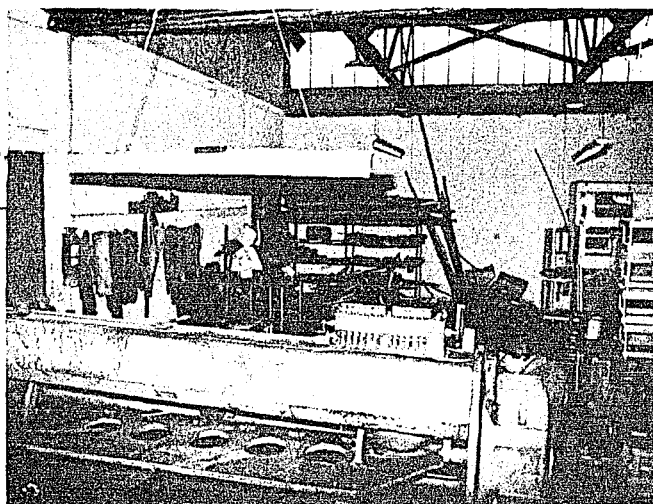


FOTO # 16 "CONTROL" DE PIEZAS



FOTOS NOS.
17 y 18
SEGURIDAD
INDUSTRIAL



FOTOS
19 y 20
FALTA DE
ILUMINACION

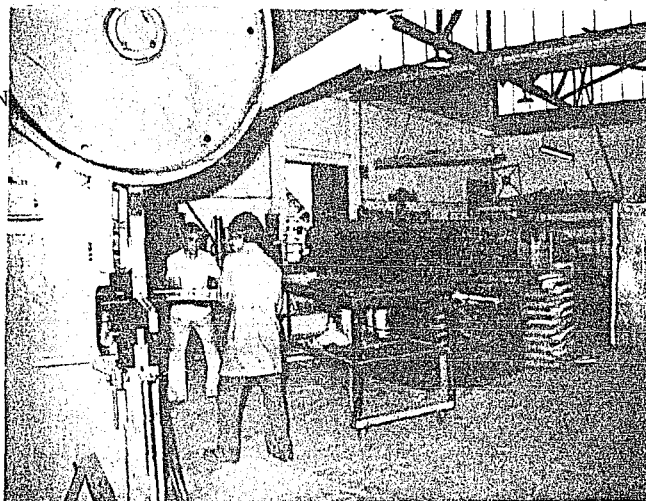




FOTO # 21

NO HAY SUFICIENTE ESPACIO -
PARA LA ELABORACION DE LOS
PRODUCTOS.

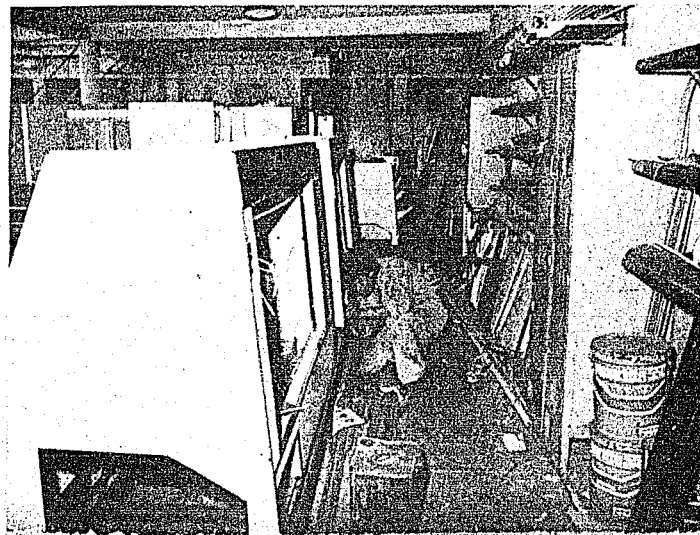
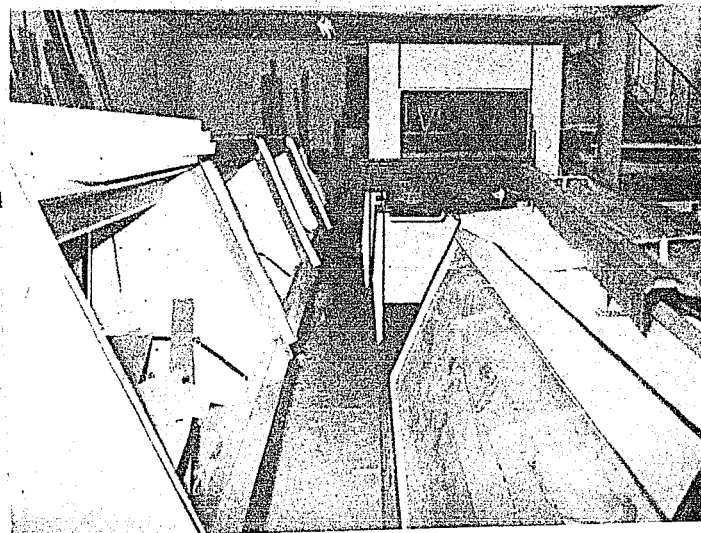


FOTO # 22



FOTOS
23 y 24



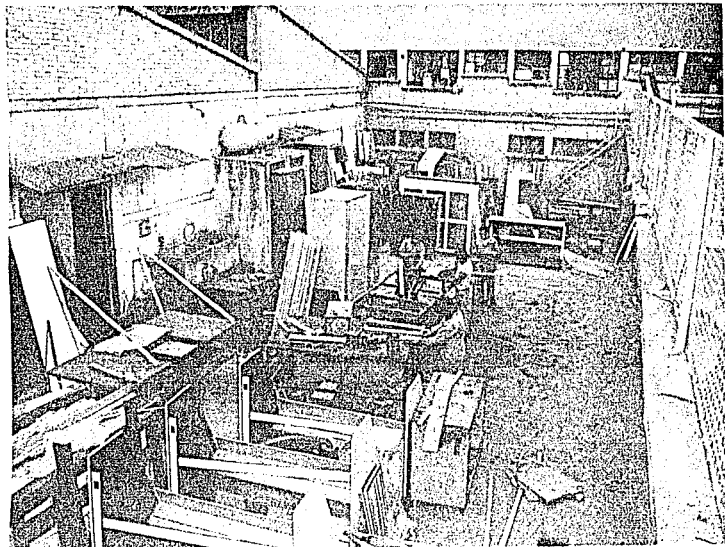


FOTO # 25 TRABAJAN A LA INTEMPERIE

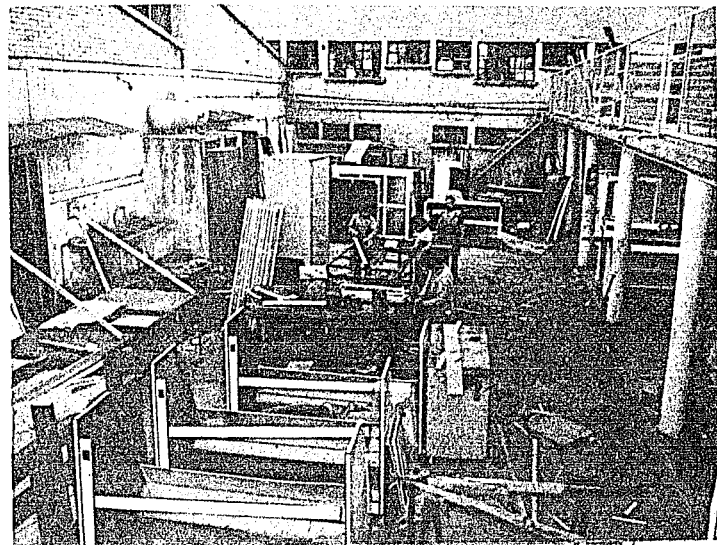


FOTO # 26

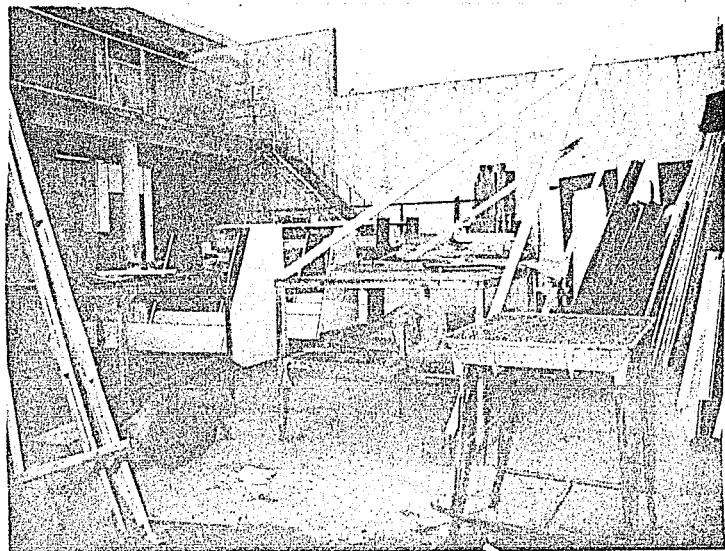


FOTO # 27

FOTO
28
BAÑOS EN
MAL ESTADO



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Auditoría Administrativa
Edición especial para la Facultad de Contaduría
y Administración
Profesor: Jorge Alvarez Anguiano

Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández Arena
5a. Edición, 1976
Editorial: Diana.

El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena
Sexta Edición, 1972
Editorial: Herrero Hermanos

Administración de Empresas
Teoría y Práctica
Primera y Segunda Parte
Agustín Reyes Ponce
Décimasegunda reimpresión, 1976
Editorial: Limusa

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Primer sobretiro, Nov. de 1973
Editorial: Trillas

El Exito en la Administración de las empresas
pequeñas y medianas
Franklyn J. Dickson
3a. Impresión, Julio 1977
Editorial: Diana