

10  
2ej.



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE  
SE DEDICA A LA FABRICACION DE ESTRUCTURAS  
METALICAS, PAILERIA Y HERRERIA EN GENERAL**

## **Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a :**

**Laura Brizuela Contreras**

**Asesor: L.A.E. Víctor Manuel Rubio Ragazzoni**

**1988**



## **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 está 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.

## I N D I C E

|              |   |
|--------------|---|
| INTRODUCCION | 6 |
|--------------|---|

### PRIMERA PARTE BASES Y ANTECEDENTES

#### FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| I Exposición de motivos.....       | 8 |
| II Hipótesis.....                  | 8 |
| III Antecedentes de la empresa     |   |
| 1 Clasificación de la empresa..... | 8 |
| 2 Historia de la empresa.....      | 8 |

#### LA ACTUACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO

|                           |    |
|---------------------------|----|
| I Consideraciones.....    | 11 |
| II Requisitos.....        | 11 |
| III Características.....  | 12 |
| IV Retos y Objetivos..... | 12 |

#### METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR DIFERENTES AUTORES

|  |    |
|--|----|
| I Método de William P. Leonard.....  | 14 |
| II Método General de Auditoría Administrativa del CP y LAE<br>Jorge Alvarez Anguiano .....             | 17 |
| III Método del IAE Víctor Manuel Rubio Ragazzoni.....  | 20 |
| IV Metodo del CP y LAE José Antonio Fernandez Arenas.....  | 23 |
| V Método desarrollado por Manuel D'azaola.....   | 25 |
| VI Método del Análisis Factorial desarrollado por los investi-<br>gadores del Banco de México S.A..... | 26 |

#### METODO A SEGUIR PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA

##### INTRODUCCION

|  |    |
|--|----|
| I Planeación .....                     | 27 |
| II Recolección de la Información ..... | 27 |
| III Análisis de la Información.....    | 27 |
| IV Evaluación de la Empresa.....       | 28 |
| V Informe.....                         | 28 |

##### PROGRAMA

SEGUNDA PARTE  
CASO PRACTICO

|     |  |    |
|-----|--|----|
| I   | PLANEACION   |    |
|     | 1 Investigación Preliminar.....                            | 30 |
|     | 2 Diagnóstico Preliminar.....                              | 30 |
|     | 3 Alcances y Objetivos de la Auditoria.....                | 35 |
|     | 4 Elementos y componentes de estudio.....                  | 35 |
|     | 5 Elaboración de papeles de trabajo.....                   | 36 |
| II  | RECOLECCION DE INFORMACION                                 |    |
|     | 1 Aplicación de Cuestionarios.....                         | 37 |
|     | 2 Llenado de formas .....                                  | 37 |
|     | 3 Levantamiento de Diagramas.....                          | 37 |
|     | 4 Captación de Documentos.....                             | 37 |
| III | ANALISIS DE LA INFORMACION                                 |    |
|     | 1 Análisis de Cuestionarios .....                          | 38 |
|     | 2 Análisis de Puestos.....                                 | 39 |
|     | 3 Valuación de Puestos.....                                | 39 |
|     | 4 Análisis funcional.....                                  | 46 |
|     | 5 Análisis de Formas .....                                 | 48 |
|     | 6 Análisis de condiciones de trabajo.....                  | 51 |
|     | 7 Interpretación y análisis de información documental..... | 53 |
| IV  | EVALUACION DE LA EMPRESA                                   |    |
|     | 1 Elementos y Componentes a Evaluar .....                  | 55 |
|     | 2 Escala de Calificación.....                              | 55 |
|     | 3 Bases de Evaluación.....                                 | 58 |
|     | 4 Tablas de Evaluación.....                                | 60 |
| V   | INFORME  |    |
|     | 1 Alcances y Objetivos.....                                | 65 |
|     | 2 Resultados del Análisis de Información .....             | 65 |
|     | 3 Recomendaciones .....                                    | 67 |
|     | 4 Conclusiones .....                                       | 69 |
|     | Anexos Informe .....                                       | 70 |
|     | ACEPTACION DE LA HIPOTESIS .....                           | 75 |
|     | ANEXOS.....  | 76 |

## I N T R O D U C C I O N

La presente investigación se realiza con la finalidad de presentar el Seminario de Investigación en opción a la Licenciatura en Administración, pero también tiene dos propósitos básicos:

Primero, desarrollar el seminario en un área tan completa como es la Auditoría Administrativa en la que se aplican todas las áreas de conocimientos de la carrera y donde el Licenciado en Administración puede desarrollar toda su capacidad como profesionalista, ejerciendo como Asesor o Consultor Administrativo.

Segundo, aplicar la presente investigación en un sector del sistema productivo donde se necesite la intervención de profesionistas como es la Pequeña y Mediana Empresa, que generalmente son creadas por la iniciativa de personas emprendedoras, pero que muchas veces no cuentan con los conocimientos básicos de Administración limitando así su crecimiento.

Por lo tanto se busca lograr la satisfacción profesional haciendo aportaciones útiles presentando la investigación que lleva como título "Auditoría Administrativa a una Pequeña Empresa Dedicada a la Fabricación de Estructuras Metálicas, Pailería y Herrería en General"

La investigación se divide en dos partes, en la primera se dan las bases teóricas y en la segunda se presenta el caso práctico.

La primera parte que se titula "Bases y Antecedentes" presenta cuatro puntos que son: Fundamentos de la investigación, donde se exponen los motivos de la investigación, se da la hipótesis de ésta y los antecedentes de la empresa.

Como segundo punto se presenta La Actuación del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo, destacándose la importancia de su intervención, sus características, normas y medio en que se desenvuelve.

En el tercer punto se describen las metodologías de diferentes autores las cuales dan las bases de conocimientos para la elaboración de la metodología a utilizar que se describe en el siguiente y último punto de la primera parte, en el cual se incluye el programa de auditoría por

medio de una gráfica de Gantt para el desarrollo del caso práctico.

En la segunda parte del caso práctico se desarrolla la metodología descrita para la ejecución de la auditoría, la cual se forma por los siguientes puntos:

Planeación, donde se realiza la investigación preliminar para determinar las características y antecedentes de la empresa, obteniendo así un diagnóstico preliminar que nos permite determinar los alcances y objetivos de la auditoría, los elementos y componentes de estudio, elaborando también los papeles de trabajo necesarios para las siguientes etapas.

Recolección de Información donde se efectúa la aplicación de cuestionarios, integrando ejemplos de cada uno en los anexos que se encuentran al final, al igual que las formas de condiciones de trabajo y el levantamiento de la disposición de maquinaria y edificio. En este punto se enlista también la información documental obtenida.

En el siguiente punto se hace un estudio y análisis de la información recabada, para posteriormente realizar una evaluación a la empresa con base en el análisis de la información.

En la última parte se elabora el informe en el que se dan los alcances y objetivos de la investigación, el resultado del análisis de información y las recomendaciones respectivas y por último las conclusiones.

## PRIMERA PARTE

### BASES Y ANTECEDENTES

#### FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION

##### I. Exposición de Motivos

El mayor porcentaje de las empresas en México está representado por la pequeña y mediana empresa, y a la vez son las que generan el mayor número de empleos, por lo que son de gran importancia social y económica para el país haciéndose necesario propiciar su desarrollo e impulso.

Estas empresas son creadas generalmente por personas emprendedoras que por lo regular son dueños y dirigentes de las mismas, pero en muchas ocasiones desconocen los principios básicos de administración y su proceso, base fundamental de la buena dirección.

Por lo tanto, se considera de gran interés realizar la investigación en -- una empresa de éstas características, en la cual se podría tener la satisfacción de hacer aportaciones útiles y concretas, efectuando un análisis del que se deriven sugerencias útiles a sus necesidades.

##### II. Hipótesis

El no aplicar la Auditoría Administrativa en una empresa para determinar un diagnóstico administrativo que nos permita ver sus deficiencias o vicios ocultos y articular sus soluciones, limitan su desarrollo, por lo que es necesaria la actuación de los Licenciados en Administración en ésta área de desempeño.

##### III. Antecedentes de la Empresa

###### 1. Clasificación de la empresa

La empresa cuenta con un capital contable en libros de \$45'000,000.00, un nivel medio de ventas anuales de \$1,620'000,000.00 y con un número aproximado de 80 empleados; por contar con estas características entra en el rango de empresa pequeña, según la clasificación que determina SECOFIN, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de enero de 1988 y que sigue vigente en julio de 1988, presentándose a continuación:

| TIPO    | VENTAS ANUALES            | No. DE EMPLEADOS |
|---------|---------------------------|------------------|
| Micro   | hasta \$200'000,000.00    | hasta 15         |
| Pequeña | hasta \$2,300'000,000.00  | hasta 100        |
| Mediana | hasta \$4,333'000,000.00  | hasta 250        |
| Grande  | más de \$4,300'000,000.00 | más de 250       |

###### 2. Historia de la empresa

###### a. Bases de Constitución

Duración.- Cincuenta años a partir de la fecha de constitución el 30 de marzo de 1977.

**Objetivo Social.**-Diseño, fabricación, manufactura, compra, venta, distribución, importación y exportación de toda clase de productos de fibra de vidrio, plástico y demás materiales sintéticos .

**Tipo de Sociedad.**- Sociedad mercantil por acciones;S.A.

**Capital Social.**- \$300,000.00 divididos en acciones nominativas con valor nominal de \$1,000.00; todas iguales y conceden los mismos derechos y obligaciones. El capital podrá ser aumentado o disminuido por acuerdo de la asamblea general de accionistas. En caso de aumento los accionistas tendrán derecho preferente para suscribir nuevas acciones en proporción a sus aportaciones.

**Voto.**-Cada acción tendrá derecho a un voto. En las asambleas el voto será económico, a menos de que algún socio asistente pida que sean nominales.

**Administración.**- Estará a cargo de uno o varios administradores socios o personas extrañas. Cuando sean dos o más constituirán el consejo de administración y tomarán el nombre de consejeros. El presidente del consejo tendrá voto de calidad.

**Ejercicio social.**- Del primero de Enero al 31 de Diciembre.

**Pago de Dividendos.**- Las utilidades o pérdidas se distribuirán en partes iguales entre las acciones suscritas, Pero de las utilidades netas deberá separarse un 5% para formar el fondo de reserva hasta que importe una 5a. parte del capital social.

#### b. Modificaciones al Acta Constitutiva

El día 10 de Junio de 1979 se acordó aumentar el capital de \$300,000.00 a \$800,000.00 y ampliar el objetivo social a "Toda clase de pailería y transformación de fierro en general".

El 21 de Junio de 1979 se acordó modificar el objetivo social para ampliarlo a estructura civil, cimentaciones y estructuras constructivas, obras viales, de urbanización de predios y realización de obras de drenaje. Sólo falta notificar a Hacienda de dicha modificación.

#### c. Comportamiento de la empresa

Fue fundada aproximadamente hace 15 años y su giro original era la fabricación de piezas y artículos de fibra de vidrio; sin embargo, durante algunos años no fue suficientemente rentable, ampliando sus actividades al giro de pailería, fabricación de estructuras metálicas y herrería en general, siendo actualmente la única actividad que desempeñan.

La empresa se constituye gracias a la iniciativa de sus actuales directivos, quienes son dos accionistas hermanos, característica que le da forma de empresa familiar no obstante estar constituida como sociedad anónima .

Se ha desempeñado en gran parte como subcontratista de constructoras. Cuenta con nueve empleados administrativos y 80 operativos en término medio, ya que el número de éstos varía según la cantidad de trabajo, pues la mayoría son contratados por obra determinada.

El modo de operación es intuitivo, ya que las decisiones se basan generalmente en el entender y lógica de los dirigentes, quienes no tienen bases en cuanto al procedimiento administrativo y sus principios, lo que se refleja en la carencia de planeación, sus objetivos no se encuentran bien definidos y no todos los empleados y miembros de la organización los conocen; en cuanto a la dirección, toman decisiones sin disponer de un análisis detallado de la situación del problema y área afectada; existe una gran deficiencia



en su estructura orgánica, no se encuentra bien definida, ni existen métodos de control.

Debido a la falta de conocimientos administrativos de los dirigentes, fundamentan el crecimiento productivo de la empresa en las relaciones personales en el mercado y ponen en segundo término la eficiencia y eficacia de su producción, como un elemento para obtener mayor margen de utilidades y bases más sólidas para introducirse en el mercado obteniendo buen prestigio en su ramo de actividad.

## LA ACTUACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO

### I. Consideraciones

El Licenciado en Administración es la persona idónea para realizar el trabajo de Auditoría Administrativa ya que cuenta con la formación académica más adecuada, teniendo las bases de la ciencia administrativa y conociendo las técnicas de aplicación en la dirección de empresas.

Remontándonos a los inicios de la Auditoría Administrativa se puede apreciar que ha tenido su origen en la auditoría contable la cual se encamina a encontrar fraudes y errores fiscales, creándose una imagen impactante ante las organizaciones sobre lo que representa un trabajo de esa naturaleza, no permitiendo apreciar la diferencia entre una auditoría contable y una auditoría administrativa, y como todo está relacionado con la cultura organizacional, la idiosincrasia y la moda, hasta el momento la Auditoría Administrativa se encuentra ante las barreras psicológicas del pensamiento nacional, ya que se le ve al auditor como un inspector o juez del cual hay que tener cuidado, razones por las cuales no se ha dado a conocer adecuadamente su objetivo, por lo que se requiere de una excelente difusión de este servicio; y un buen trabajo es el medio que puede romper con estas barreras y promover su utilidad.

### II. Requisitos

El auditor para realizar un trabajo de esta índole debe llenar los siguientes requisitos

- a. Ser Licenciado en Administración.- Para tener las bases de la teoría administrativa y conocer las técnicas de esta ciencia.
- b. Apegarse a las normas del código de ética de la profesión. Como son:
  - Anteponer los intereses de la empresa a los particulares, siempre y cuando no vayan en contra de los intereses de la sociedad.
  - Solo desempeñar los trabajos para los cuales posea una preparación adecuada procurando resultados eficaces.
  - Usando las técnicas más adecuadas que recomienda la profesión, obtener el mayor aprovechamiento posible de los recursos.
  - Guardar el secreto profesional de los datos y circunstancias de que se tenga conocimiento en el ejercicio de su trabajo.
  - Ejercer el papel de coordinador entre los factores de producción. No tomando acciones en perjuicio de alguna de las partes.
  - Debe tener como objetivo básico de su profesión la satisfacción de los intereses de la sociedad a la que sirve.
  - Actuar en todo tiempo con la máxima imparcialidad de criterio
  - Cuando utilice información, material técnico o procedimientos de otros colegas tendrá la obligación de darle crédito a la fuente de información.

- c. Poseer conocimientos especializados en metodología, organización, sistemas y procedimientos, análisis de puestos y manejo y control de proyectos.
- d. Como agente de cambio debe tener experiencia y vivencias en la investigación administrativa.

III. Debe contar con las siguientes características particulares:

- Imaginación.- Habilidad para crear soluciones y encontrar sistemas y procedimientos para la ejecución de éstas.
- Inteligencia.- Capacidad para razonar lógicamente el estado que guarda la empresa y las soluciones acordes.
- Mente Analítica.- La capacidad de desglosar a fondo los problemas para conocer las causas y razones que los originan.
- Criterio.- Tener una base de conocimientos lógica y fundamentada para soportar su estudio.
- Iniciativa.- Tener el empuje de ejercer las acciones necesarias para obtener los resultados de su estudio.
- Responsabilidad.- Tener conciencia de las consecuencias que traen consigo los resultados de su trabajo y la aplicación de sus recomendaciones.
- Ser escéptico.- Para no formular criterios con primeras observaciones, sino basarse en hechos reales y comprobables.
- Seguridad en sí mismo.- No tener miedo a llevar a cabo las acciones que se consideren necesarias, si se considera que son las más apropiadas
- Sincero consigo mismo.- Apegarse a la realidad de los hechos sin engañarse tratando de ver lo que se quisiera que fuera.
- Habilidad en relaciones humanas.- Tener habilidad para entablar una conversación e inspirar confianza para facilitar el conocimiento de hechos por medio de la entrevista, análisis de la actitud y para tener mayor aceptación del informe ante la dirección.

IV. Retos y objetivos

Es importante hacerle sentir al empresario que "la aplicación de conocimientos profesionales, actualizados y con una atención específica a los problemas" le redundará en beneficios; ya que son opiniones y juicios imparciales que le hacen ver la realidad de la situación de su empresa, además de que las recomendaciones son de nivel profesional.

Que los pequeños empresarios acepten pasar de la administración empírica a la administración científica, que siga un proceso y se base en hechos y circunstancias reales y razonadas que son la clave para que este sector crezca, debe ser el objetivo fundamental de la actuación del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo

El propósito de la auditoría Administrativa es apreciar y mejorar la habilidad

gerencial, administrativa y funcional de toda la empresa o parte de ella, basándose en el proceso administrativo.

El licenciado en Administración en el trabajo de auditoría debe determinar la capacidad administrativa de las instituciones y en base a los conocimientos con que cuenta hará las recomendaciones propias para el mayor aprovechamiento de los recursos, que se reflejarán en el beneficio que aporten a la empresa y que a su vez generen mayor bienestar a la comunidad a la que sirve.

Se deben ejercer acciones que generen la estructuración e incorporación de nuevos procedimientos que lleven a mayor productividad, pero para que las recomendaciones sean eficaces se debe basar en la utilidad que reporten a la organización, los requerimientos de ésta, los recursos con que cuenta, el costo y tiempo de aplicación que representaría y las condiciones legales en que descansa, además que debe ir acorde con los objetivos y políticas de la organización y con los derechos humanos. También es importante que las recomendaciones estén proyectadas hacia el futuro de la empresa, para que den la pauta de crecimiento a ésta y no sean obsoletas en poco tiempo.

1 Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Víctor M. Rubio Ragazzoni, Ed. Pac. S.A. de C.V. , 1981 pp. 14.

## METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR DIFERENTES AUTORES

### I. Método de William P. Leonard.

Definición. "La auditoría administrativa puede definirse como un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dá a sus recursos materiales y humanos".

Leonard realiza la comparación de la auditoría administrativa con el trabajo del médico que busca prevenir, prescribir o remediar enfermedades, realizando un diagnóstico oportuno y dando un tratamiento eficaz para conservar la salud del organismo administrativo.

#### Etapas del método:

1. Exámen.
2. Evaluación.
3. Presentación.
4. Vigilancia.

#### Desarrollo.

1. Exámen. Determinar los alcances de la auditoría administrativa definiendo las áreas a revisar y los detalles a estudiar.

##### A. Areas a revisar.

- a. Una ó mas funciones específicas.
- b. Un departamento o grupo de departamentos.
- c. División o grupo de divisiones.
- d. La empresa como un todo.

##### B. Detalles a estudiar.

- a. Planes y objetivos.
- b. Estructura organizativa.
- c. Políticas, sistemas y procedimientos.
- d. Métodos de control.
- e. Recursos humanos y físicos.
- f. Normas de ejecución.
- g. Medición de resultados.

Leonard marca en esta etapa la importancia de delinear un plan de trabajo, listando los renglones a estudiar y los procedimientos a seguir a fin de asegurar que se cubran estos aspectos, además de servir como guía para la realización del trabajo. También señala la necesidad de un análisis preliminar entrevistándose con pocas personas obteniendo algunos datos básicos para tener un programa de la situación de la empresa.

2. Evaluación. Seguir un proceso tomando en cuenta los factores a evaluar para determinar los fines, relaciones y asociaciones con los propósitos de la auditoría.

**A. Factores a evaluar.**

- a. Panorama económico.
- b. Adecuación de la estructura orgánica.
- c. Cumplimiento de políticas y normas.
- d. Exactitud y confiabilidad de los controles.
- e. Métodos adecuados de protección.
- f. Causas de variaciones.
- g. Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- h. Métodos satisfactorios de operación.

**B. Proceso de análisis, interpretación y síntesis.**

- a. Estudios de los elementos.
- b. Diagnóstico detallado.
- c. Determinación del proceso.
- d. Investigación de las deficiencias.
- e. Balance analítico.
- f. Comprobar la eficiencia de los factores.
- g. Búsqueda de problemas.
- h. Arribo de soluciones.
- i. Determinación de alternativas.
- j. Definición de métodos para mejorar la operación.

William P. Leonard destaca que se debe planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica, procediendo a la elaboración de -- formas, gráficas u otras técnicas para registrar todos los datos pertinentes y hechos debidamente comprobados, documentos que conforman los papeles de -- trabajo del auditor, ya sean recopilados o elaborados en el curso de su tra-- bajo.

**3. Presentación. Destaca varios puntos importantes.**

**A. Preparación del informe de auditoría.** El auditor deberá redactar un borrador a medida que realiza su trabajo, rotulados con un tema específico, -- donde se irán colocando documentos y memorándums. Establecer un plan o guí-- a para la ordenada presentación del informe, el cual deberá tener uniformi-- dad en su diseño.

**B. Hechos de especial importancia.** Punto que debe estar contenido en el in-- forme proyectado para encausar la atención y resumir las condiciones mas -- perjudiciales, anticipando la relación de lo que se logró averiguar, de tal forma que despierte el interés del ejecutivo por conocer los detalles y re-- comendaciones propuestas para una acción correctiva.

**C. Exámen de los resultados con las personas interesadas.** Es la presentación y discusión de los resultados y recomendaciones propuestas, durante la rea-- lización de la auditoría con los supervisores y personas afectadas, buscando un cambio de impresiones sobre los puntos de mayor importancia, dando a co-- nocer los resultados de las entrevistas en el informe final.

**D. Informe final por escrito.** Debe ser de una calidad que satisfaga las nor-- mas apetecidas y gane la estima de la dirección. Una comunicación que trans-- mita los hechos esenciales, y emitido con oportunidad para que la dirección pueda actuar.

Existen varios puntos que deben figurar en el informe:

- a. Párrafo introductorio. Incluirá un breve comentario respecto a la finalidad de la auditoría.
- b. Hechos de especial importancia.
- c. Aspectos discutidos con supervisores.
- d. Prácticas corrientes. Los detalles de aspectos encaminados, expresando las prácticas encontradas y los puntos de vista.
- e. Comentarios. Se exponen observaciones, argumentos o razones en pro o en contra de determinada acción.
- f. Recomendaciones.
- g. Ilustraciones.

Se debe revisar el informe cuidadosamente antes de comentarlo, verificando que se expongan todos los hechos de importancia, que la redacción sea adecuada y no cause malos entendidos, así como el que las sugerencias se sustenten con la información necesaria y revisar que no falten anexos.

#### 4. Vigilancia.

- a. Revisión de instalaciones.
- b. Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
- c. Completar cualquier aspecto inconcluso.
- d. Complementar el informe con la dirección general.

II. Método general de auditoría administrativa del CP y LAE Jorge Alvarez Anguiano

Etapas del método:

1. Planeación.
2. Obtención y estudio de información.
3. Evaluación de la eficiencia.
4. Informe de auditoría.

Desarrollo.

1. Planeación.

A. Establecer un programa en base a:

a. Investigación preliminar. Primer acercamiento con el organismo y los clientes, que permite conocer las generalidades de la organización.

b. Entrevistas previas. Instrumento necesario de carácter corto para detectar lo mas sobresaliente y puntos claves de la organización como: estructura básica y departamental, estados financieros y conocer a los principales directivos.

c. Definición del área a investigar. Es necesario conocer los elementos de estudio, determinando factores y componentes que son los detalles a estudiar.

B. Con base en lo anterior se procede a la planeación e integración de los recursos necesarios.

d. Determinar el tiempo disponible para desarrollar la auditoría.

e. Selección del personal para efectuarla.

f. Determinar los documentos a solicitar o formular durante la investigación.

2. Obtención y estudio de la información.

A. Obtener información por medio de instrumentos como:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Listas de confrontación y verificación.
- Observaciones directas de hechos y registros.
- Entrevistas preliminares.
- Entrevistas de fondo.

B. Ordenar y depurar información por instrumentos como:

- Eliminación de información no confiable.
- Eliminación de información obsoleta.
- Entrevistas para sondeos rápidos.
- Entrevistas de posición.
- Entrevistas de comprobación e hipótesis.



C. Analizar la información evaluando:

- Medio ambiente.
- Fines y políticas.
- Bondad de fines y políticas.
- Adecuación de estructura orgánica.
- Cumplimiento de los procedimientos
- Eficiencia del personal.
- La adecuación de los recursos naturales.
- Grado en que se logró la misión del organismo.
- Coordinación de funciones del organismo.

D. Investigación de las causas de las deficiencias.

E. Buscar soluciones.

F. Discusión de soluciones.

### 3. Evaluación de la eficiencia

A. Ponderación de funciones. Asignación de un valor a cada función según su peso o importancia en la eficiencia de la empresa y en relación a las demás funciones expresado en un porcentaje, que conjuntamente dan un total de 100%.

B. Determinación de los factores a evaluar. Dentro de cada función de la empresa habrá diversos factores a evaluar y para su determinación se tomará en cuenta su naturaleza, importancia y condiciones de la empresa. También debe aplicarse en los diferentes niveles jerárquicos de cada función:

Los considerados por Alvarez Anguiano son:

- Adecuación de políticas y objetivos.
- Grado de cumplimiento.
- Adecuación de estructura orgánica y su grado de cumplimiento.
- Adecuación de los estándares de operación y su grado de cumplimiento.
- Eficiencia del personal
- Adecuación de los recursos materiales y financieros.

C. Asignación de puntos a los factores a evaluar. Es el valor absoluto elegido arbitrariamente para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar y de acuerdo con la ponderación de funciones, dentro de cada una de las funciones de la empresa.

D. Determinación de grados. Es la calificación a aspectos cualitativos de acuerdo a una escala de valores basada en un criterio utilizado. Esta valoración de calificaciones multiplicada por la ponderación de funciones nos da su grado de eficiencia. Multiplicada por la asignación de puntos obtenemos el grado de eficiencia de los factores a evaluar.

4. Informe de auditoría. Para su elaboración se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

**A. Introducción.**

**B. Aspectos formales.**

**a. Redacción adecuada**

- Claridad
- Corrección
- Concisión
- Cortesía

**b. Oportunidad en la presentación**

**c. Adecuada selección de material**

**C. Elementos del informe de auditoría**

**a. Alcances de la auditoría**

**b. Apreciación crítica de aspectos fundamentales**

**c. Evaluación de la empresa**

**d. Recomendaciones**

**e Anexos**

**E. Discusión de problemas con los supervisores.**

**F. Control de recomendaciones.**

### III. Método del LAE Victor Manuel Rubio Ragazzoni

En su libro "Guía Práctica de Auditoría Administrativa" señala que el propósito de una auditoría es evaluar el funcionamiento de la administración, localizando anomalías y planteando posibles soluciones o alternativas de solución para apoyar también a los niveles de supervisión. Es realizar un análisis y dictamen de las actividades para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, así como evaluar las medidas de control.

Etapas del método.

1. Planeación
2. Exámen
3. Evaluación
4. Presentación

Desarrollo.

1. Planeación. Se define el desarrollo secuencial de las actividades dentro de los programas, así como el tiempo estimado.

- a. Definición del estudio a realizar.
- b. Diagnóstico administrativo.
- c. Definición del objetivo.
- d. Alcance específico de la auditoría.
- e. Determinación del personal necesario.
- f. Programación del tiempo estimado.
- g. Definición de técnicas y herramientas a utilizar.
- h. Aprobación del programa de auditoría.

2. Exámen. Donde comienza la auditoría ejecutando los programas para obtener información y se aplican las técnicas para captar y analizar información.

- a. Entrevista con los responsables del área del problema
- b. Aplicación de las técnicas de auditoría.
- c. Captación de documentos necesarios
- d. Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e. Captación de opiniones y sugerencias.

3. Evaluación. Donde terminado el exámen se procede a un análisis y formulación de recomendaciones.

- a. Análisis y evaluación de la información captada.

b. Jerarquización

c. Planteamiento de recomendaciones

d. Discusión de observaciones

Se deben considerar los siguientes criterios para la evaluación de funciones

Planeación Planes de trabajo  
Objetivos  
Políticas

Organización Estructura orgánica y funcional  
Manual de organización  
Aprovechamiento de recursos humanos

Dirección Delegación  
Comunicación  
Supervisión

Control Sistemas y procedimientos  
Manual de operación  
Medición de resultados

Para el arribo de soluciones se deben considerar los siguientes puntos

a. Utilidad que reporta al cliente

b. Sujeción que reporta a los objetivos y políticas preestablecidos

c. Requerimientos del cliente

d. Recursos disponibles

e. Costo de ejecución

f. Riesgos Probables

g. Posibilidades de control

h. Tiempo de realización

i. Desarrollo de la empresa a futuro

j. Condiciones legales

k. Los derechos humanos

l. Las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control.

4. Presentación

a. Elaboración del informe

b. Presentación a la dirección general

c. Presentación a los responsables de la unidad auditada

La estructura del informe debe contener

- a. Consideraciones generales
- b. Observaciones relevantes
- c. Observaciones detalladas
- d. Recomendaciones
- e. Comentarios
- f. Anexos

#### IV Método del CP y LAE José Antonio Fernandez Arenas

**Definición.-** La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la -- participación individual de los integrantes de la institución.

1. Un programa de auditoría debe contener los siguientes aspectos para su análisis:

**Control de Políticas.-** El sistema de políticas permite a cada uno de los departamentos funcionar en forma coordinada.

**Producción y Servicio .-** Estándares, instalaciones, equipo, distribución del equipo, personal y métodos de transformación.

**Comercialización.-** Necesidades del mercado, tipo de mercado canales de distribución, elementos formativos de los satisfactores, marcas de presentación y empaque, publicidad y promoción y consumidores, investigación de mercados y actividades.

**Relaciones Humanas.-** Análisis de puestos, valuación de puestos, fuentes de reclutamiento, requisitos de ingreso, entrega de cuestionarios, entrevista con el jefe de departamento, contratación, entrega de la historia de la empresa, presentación higiene , programas de capacitación y adiestramien to actividades deportivas, sociales y contrato colectivo.

**Relaciones Públicas.-** Con consumidores, competidores, colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y acreedores.

**Finanzas.-** Nivel de efectivo, ingresos, egresos de operación, egresos por inversiones, capital de trabajo, egresos diversos, activos, pasivos y dividendos.

**Contabilidad.-** Sistemas de contabilidad, catálogos de cuentas, registros y presentación de informes.

**Auditoría Interna.-** Supervisión periódica del control de registros de activos, pasivos, cuentas de capital, de los resultados de los informes.

**Servicios Generales.-** Vigilancia, mantenimiento, limpieza y archivo.

#### 2. Recolección de Datos

Se debe realizar aplicando la técnica del camino crítico, aplicando cuestionarios encaminados a los jefes de departamento, estableciendo un plan y programa de acción, preparando los papeles de trabajo y analizando las políticas departamentales.

La realizan los comisarios, y el mejor profesionalista para ocupar éste puesto es el Licenciado en Admins\_tración.

#### 3. Presentación del Informe

Apreciación crí\_tica de la coordinación general de cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.

División departamental, que permita el análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y la participación individual de sus componentes.

Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que corresponda.

Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Reglas para el Informe:

.Lenguaje enfocado a lectores

.Contenido del trabajo

Explicar metodología empleada y limitaciones

Definición de los alcances de la auditoría

Tratamiento breve y conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

.Forma:

Secuencia lógica

Disertación escrita apropiada

Convencimiento del lector

Objetividad de la presentación

Presentación física atractiva

Uso pertinente de representaciones gráficas.

V Método Desarrollado por Manuel D'azaola

Definición.- La Auditoría Administrativa es un programa confiable de revisión administrativa que reduce las eventualidades.

1. En el esquema general de revisión se deben considerar:

Dirección.- Comprende la fijación de objetivos proporcionando los medios humanos y materiales para alcanzarlos.

Financiamento.- Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes.

Contratación.- Dotar del personal idóneo para cada puesto.

Producción.- Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real.

Venta y Distribución.- Adoptar las medidas convenientes para asegurar la aceptación de los productos.

Registro.- Establecer sistemas adecuados de Contabilidad

2. La recolección de información se debe llevar acabo por la investigación interna como externa, la observación y el análisis de funciones, determinando así las funciones limitantes y las funciones limitadoras.

3. La empresa en su conjunto debe contar con ciertas condiciones físicas, políticas, económicas y sociales para cumplir satisfactoriamente con su función; debe contar con objetivos de constitución, nominativos y de control y evaluación.

Los medios de producción requieren de una política de inversión, servicios externos, internos, de inversiones de capital y evaluación de la función para cumplir satisfactoriamente con ésta.

El área de abastecimiento requiere de políticas que determinen cantidad, calidad y procedencia de las materias primas, de los métodos de compra y almacenamiento.

Todo en su conjunto debe lograr una buena dirección,



VI Método del Análisis Factorial Desarrollado por investigadores del Banco de México.

Definición.- Es un método derivado de la investigación de operaciones utilizada esencialmente en la investigación industrial para determinar la potencialidad de la productividad y las causas o factores limitantes de ésta. Resultado de los estudios realizados en el Banco de México por Alfred W. Klein y Nathan Grabiniky en 1953. La finalidad del análisis factorial es incrementar la eficiencia de las operaciones descubriendo las fuerzas que actúan sobre el resultado final de los factores limitantes que condicionen el atraso de actividades.

Etapas del Metodo

1. Planear la Investigación
2. Analizar el tema objeto de la investigación y su operación
3. Examinar cada factor
4. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones
5. Presentar el diagnóstico

Factores de operación.- Son los aspectos vitales del funcionamiento de una empresa y las fuerzas que interactúan en el comportamiento de la misma. Por tanto son los puntos sujetos a evaluación.

- a. Medio ambiente
- b. Políticas y Dirección de Administración General
- c. Productos y Procesos
- d. Financiamiento
- e. Medios de Producción
- f. Fuerza de Trabajo
- g. Suministros
- h. Actividad productora
- i. Mercadeo
- j. Contabilidad y estadística

Procedimiento de Tasación.- Que se debe realizar para cada factor.

- a. Clasificar en la primera columna los componentes o elementos por orden de importancia.
- b. En la segunda columna se tasa en porcentaje considerando la importancia o contribución del elemento o componente total.
- c. En la tercera columna tasar la efectividad de la acción de los elementos y componentes
- d. Combinar segunda y tercera columna en la última, multiplicando y dividiendo despues entre cien.

## METODO A SEGUIR PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA

### INTRODUCCION

El método de auditoría administrativa a utilizar en esta investigación tiene su origen principalmente en la enseñanza que han dejado el estudio de los diferentes métodos existentes, destacando los de William P. Leonard del LAE Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y el CP y LAE Jorge Alvarez Anguiano.

Retomando los aspectos teóricos y definiciones de William P. Leonard por ser detallados y claros en el estudio de esta área, el Método General de Auditoría Administrativa del CP y LAE Jorge Alvarez Anguiano en el que se aprecia claramente lo que debe contener y conformar un trabajo de Auditoría Administrativa, y en el trabajo del LAE Víctor Manuel Rubio Ragazzoni "Guía Práctica de Auditoría Administrativa" en el que se determinan claramente el cómo llevar a cabo una auditoría dando los pasos necesarios para su realización, siendo una auténtica guía del procedimiento a seguir.

Así teniendo como base el estudio de estos métodos y considerando las características particulares de la empresa, los alcances y objetivos de la investigación, se presenta el método a seguir en la presente investigación.

### METODO

#### I Planeación

1. Investigación Preliminar
2. Realizar Diagnóstico Preliminar
3. Definir Alcances y Objetivos de la Auditoría
4. Determinar los Elementos y Componentes de Estudio
5. Elaboración de papeles de Trabajo

#### II Recolección de Información

1. Aplicación de Cuestionarios
2. Llenado de Formas
3. Levantamiento de Diagramas
4. Captación de Documentos

#### III Análisis de la Información

1. Análisis de Cuestionarios
2. Análisis de Puestos
3. Valuación de Puestos
4. Análisis Funcional
5. Análisis de Formas
6. Análisis de Condiciones de Trabajo
7. Interpretación y Análisis de Información documental

#### **IV Evaluación de la Empresa**

- 1. Elementos y Componentes a Evaluar**
- 2. Escala de Calificación**
- 3. Bases de Evaluación**
- 4. Tablas de Evaluación**

#### **V Informe**

- 1. Alcances y Objetivos**
- 2. Resultados del Análisis de Información**
- 3. Recomendaciones**
- 4. Conclusiones.**

VIERNES 29 DE JULIO DE 1988

PROGRAMA DE AUDITORIA




AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION DE ESTRUCTURAS METALICAS

| No.                                  | ACTIVIDAD  | JUN |   |   |   |   | JUL |   |   |   |    | AGO |    |    |    |    | SEP |    | OCT |        | MES  | No. |
|--------------------------------------|--|-----|---|---|---|---|-----|---|---|---|----|-----|----|----|----|----|-----|----|-----|--------|------|-----|
|                                      |  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6   | 7 | 8 | 9 | 10 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 16  | 17 | 18  | SEMANA | DIAS |     |
| <b>I PLANEACION</b>                  |  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 1. Investigación preliminar                            |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     | 22     |      |     |
|                                      | 2. Realizar Diagnóstico Preliminar                     |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 3. Definir Alcances y Objetivos de Auditoría           |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 4. Determinar elementos y Componentes de Estudio       |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 5. Elaboración de Papeles de Trabajo                   |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
| <b>II RECOLECCION DE INFORMACION</b> |  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 1. Aplicación de Cuestionarios                         |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     | 13     |      |     |
|                                      | 2. Llenado de Formas                                   |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 3. Levantamiento de Información                        |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 4. Captación de Documentos                             |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
| <b>III ANALISIS DE INFORMACION</b>   |  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 1. Análisis de cuestionarios                           |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     | 15     |      |     |
|                                      | 2. Análisis de Puestos                                 |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 3. Valuación de Puestos                                |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 4. Análisis Funcional                                  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 5. Análisis de Formas                                  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 6. Análisis de Condiciones de Trabajo                  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 7. Interpretación y Análisis de Información Documental |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
| <b>IV EVALUACION DE LA EMPRESA</b>   |  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 1. Elementos y Componentes a Evaluar                   |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     | 5      |      |     |
|                                      | 2. Escala de Calificación                              |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 3. Bases de Evaluación                                 |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 4. Tablas de Evaluación                                |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
| <b>V INFORME</b>                     |  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 1. Alcances y Objetivos                                |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     | 10     |      |     |
|                                      | 2. Resultados del análisis de Información              |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 3. Recomendaciones                                     |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      | 4. Conclusiones  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     |        |      |     |
|                                      |  |     |   |   |   |   |     |   |   |   |    |     |    |    |    |    |     |    |     | 65     |      |     |

NOTA: El tiempo ésta estimado en días hábiles

Las primeras 5 semanas se dedicaron a la primera parte de la Investigación

TIEMPOS ESTIMADOS

-  Elementos del Método
-  Actividades Especificas
-  Tiempos Reales

Elaboró: Laura Brizuela Contreras

## SEGUNDA PARTE

### CASO PRACTICO

#### I PLANEACION

##### 1. Investigación Preliminar

En su realización se entrevistó a uno de los directivos para determinar las generalidades de la empresa, así como con el encargado de llevar a cabo la contabilidad y con una persona que ha trabajado como residente de obras en la empresa.

Para la ejecución de ésta investigación preliminar se elaboró una guía de entrevista para determinar la información que se debía obtener.

##### GUIA PARA LA ENTREVISTA PRELIMINAR

- Razón Social
- Giro
- Objetivos de la empresa
- Planes y Políticas
- Dirección de la Empresa
- Estructura Orgánica
- Número de Personal
- Fuentes de reclutamiento
- Contratación
- Seguridad
- Proveedores
- Sistemas de Compra
- Clientes
- Condiciones que se manejan en la contratación del servicio
- Sistemas de Producción
- Cumplimiento en la entrega de Trabajos.

##### 2. Diagnóstico Preliminar

La empresa sólo tiene definido el objetivo económico de obtención de utilidades. No ha planteado ningún plan o programa de trabajo. Sus políticas no se encuentran bien determinadas; en esta investigación preliminar sólo se pudo detectar la política de otorgar un premio económico adicional al sueldo, según el desempeño en la cuantificación del trabajo de destajo de los empleados operativos.

No se encuentra bien definida su estructura orgánica, consecuentemente no están bien determinados los niveles jerárquicos, ni los puestos y funciones de estos mismos.

La dirección de la empresa no se encuentra bien limitada ya que está a cargo de dos socios, aunque se pudo apreciar que a últimas fechas ha quedado a cargo de uno de ellos ya que el otro atiende otro negocio.

La persona que ahora tiene a su cargo la dirección ejerce esta función por el método intuitivo, pero cuenta con la habilidad innata en la toma de decisiones y cuenta con un carácter emprendedor, pero la falta de una estructura organizacional definida, el establecimiento de planes y falta de coordinación, no permiten que lleve a la organización al máximo rendimiento de sus recursos.

La empresa cuenta con un capital contable en libros de \$45'000,000.00. Por su nivel de ventas anual medio de \$1,620'000,000.00 y el número de emplea-

dos de 80 aproximadamente, entra en el rango de empresa pequeña, según la clasificación que determina SECOFIN, publicada en el diario oficial de la federación el 11 de enero de 1988

El personal con que cuenta se conforma de la siguiente manera: Personal Administrativo.- Un jefe de residente, 4 Residentes de obra, un Contador, un Auxiliar contable y una Secretaria. Personal Operativo.- Un jefe de producción, un Jefe de compras, un almacenista, dos choferes, un maestro de pintura, un ayudante de pintura, seis maestros soldadores, ayudantes especiales, ayudantes generales, un encargado de intendencia y tres cocineras.

La mayor fuente de reclutamiento de personal es la recomendación de trabajadores. Del personal que labora aproximadamente un 50% tiene base, y el restante es contratado por obra determinada. El horario para el personal administrativo es de 9:00 hrs. a 18:30 hrs. y para el personal operativo de 8:00hrs. a 17:30 hrs., éste puede estar trabajando dentro de la empresa o en otro lugar donde se tenga alguna obra. La empresa cuenta con un comedor a disposición del personal.

La empresa cuenta con un grupo de proveedores que les otorga crédito a 30,15 y 18 días y esta formado por las siguientes empresas.

- a. Proveedores de lámina, placa y perfiles
  - Placa y Lámina Estructural S.A. de C.V.
  - Aceros Tanur S.A. de C.V.
  - Aceros Ticomán
- b. Proveedores de Soldadura, gas y Oxigeno
  - Aga de México S.A. de C.V.
  - Infra del Centro S.A. de C.V.
  - Productos Mexicanos Flexar S.A. de C.V.
- c. Proveedores de herramienta y material de seguridad
  - Proveedora del soldador S.A. de C.V.

La empresa trabaja generalmente como subcontratista y con un anticipo del 50%, el costo del trabajo se presupuesta y si hay variación en el importe de obra de mano se hace un ajuste con el cliente. Pero sí el costo del material aumenta no hay variación en el cobro, pues se supone que el anticipo es para su compra. Los principales clientes son:

Gutsa Construcciones S.A. de C.V.  
Constructora y Edificadora Mexicana  
Orvi Construcciones  
Havicon S.A. de C.V.  
Promotora Eco S.A. de C.V.

En el área de producción no hay un procedimiento determinado a seguir ya que cada maestro soldador realiza su trabajo de acuerdo a la experiencia que le da su oficio. No se optimizan los recursos, pues existen desperdicios de material y no se aprovecha el tiempo disponible porque no se programa la ejecución de los trabajos, trayendo como consecuencia informalidad en las fechas de entrega. Finalmente se detecta la falta de normas de seguridad tanto en taller como en las obras realizadas fuera.

Con lo anterior se determina que existen fallas en todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa, así como una deficiente administración si se analizan con base en el proceso administrativo.

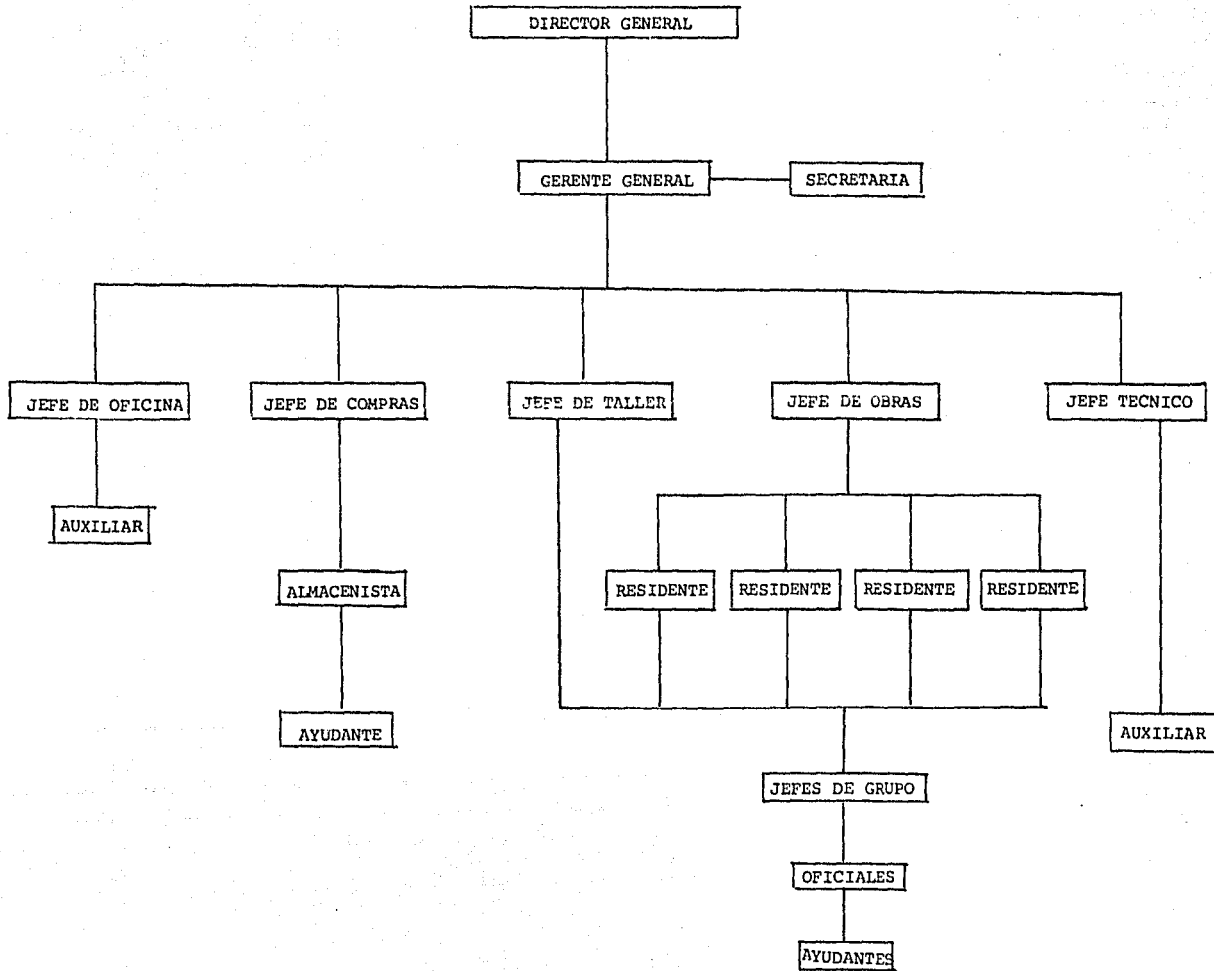
A continuación se presenta el organigrama que fue presentado por la empresa, el cual se encontraba escrito a mano y en una hoja cuadrículada lo que denota la manera improvisada de su elaboración.

El siguiente organigrama es una copia fiel en el que se detecta la falta de conocimientos para representar de manera gráfica la estructura de la empresa.

Los cuadros que representan un puesto se encuentran de diferentes tamaños, cuando debieran ser todos iguales. La secretaria se encuentra en el nivel del gerente general y la línea de autoridad de la que dependen los jefes de grupo no se encuentra bien definida.

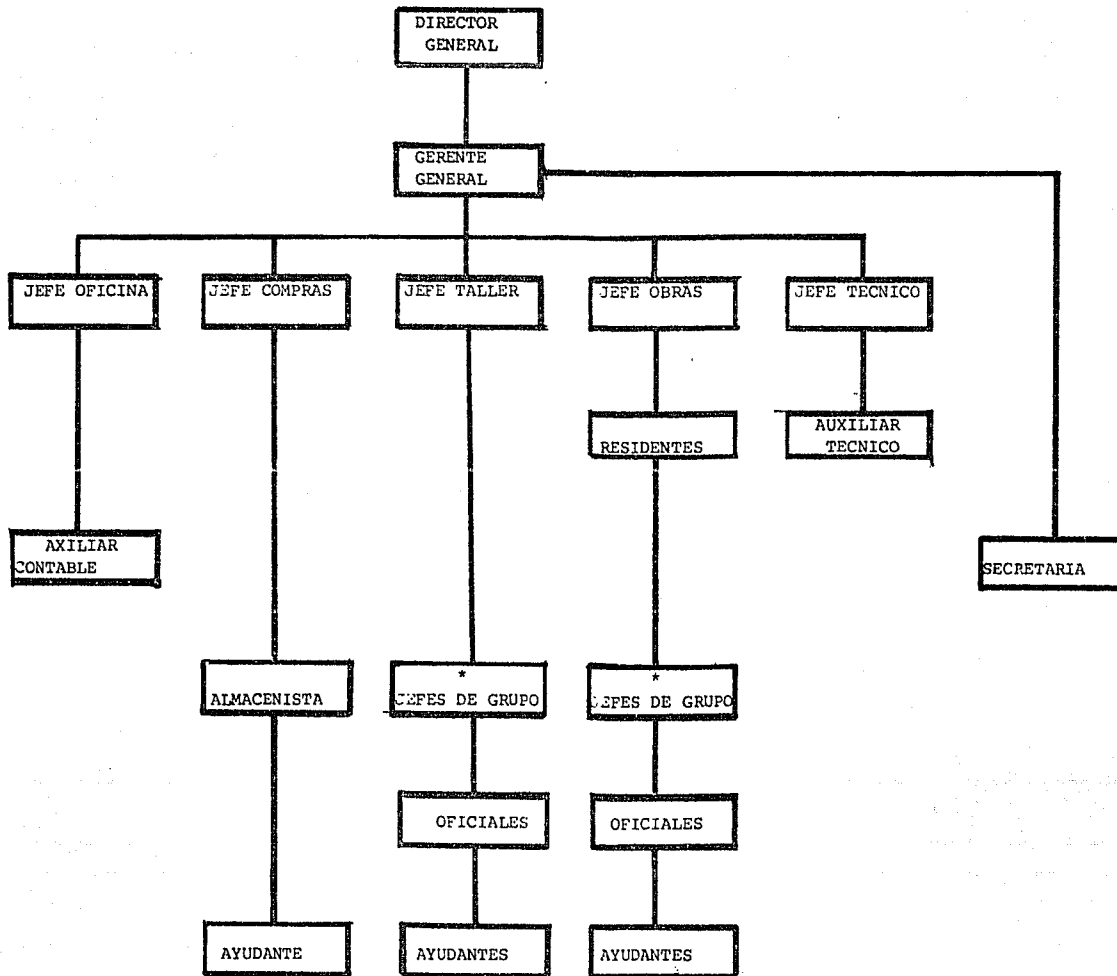
También se anexa el organigrama actual levantado de acuerdo a la estructura organizacional observada.

ORGANIGRAMA ACTUAL PRESENTADO POR LA EMPRESA





LEVANTAMIENTO ORGANIGRAMA ACTUAL



\*NOTA: Los jefes de grupo pueden estar bajo el mando del Jefe de Taller o los Residentes y el número de éstos y los oficiales y ayudantes varía de acuerdo al tipo de trabajo que reali en.

### 3. Objetivos y Alcances de la Auditoría

La presente investigación pretende llevar a cabo la Auditoría a una pequeña empresa que se dedica a la fabricación de estructuras metálicas y pailería en general.

Tiene como objetivo determinar la capacidad administrativa de la dirección, así como detectar las deficiencias y sus causas y proponer soluciones.

EL estudio se realizara en la totalidad de la empresa ya que en el diagnóstico preliminar se detectaron deficiencias en todas sus áreas y funciones, haciendose necesaria una auditoría administrativa general, además de que la magnitud de la empresa permite abarcar a toda la organización en la realización de ésta investigación.

### 4. Elementos y Componentes a estudiar

#### a. Planeación

- Objetivos
- Políticas
- Planes
- Programas

#### b. Organización

- Estructura Orgánica
- Funciones
- Niveles de Autoridad-Responsabilidad
- Manual de Organización

#### c. Integración

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales y Técnicos
- Medio Ambiente Físico de Trabajo

#### d. Dirección

- Supervisión
- Comunicación
- Coordinación
- Delegación

#### e. Control

- Registro y Control de operaciones
- Sistemas y Procedimientos
- Medición de Resultados
- Reglamentación

## 5. Papeles de Trabajo

Como parte de la planeación es necesario elaborar cuestionarios, cédulas y formas antes del levantamiento de información.

- Cuestionario General de Auditoría
- Cuestionario de suministros
- Cuestionarios de Almacén
- Cuestionario de Producción
- Cuestionario de Supervisión
- Cuestionario de Formas
- Cuestionario de Descripción de Labores
- Forma para el Análisis de condiciones de Trabajo
- Cédula para el análisis de Formas
- Forma para el análisis de puestos
- Programa de auditoria

NOTA: Son originales del LAE Victor Manuel Rubio Ragazzoni los siguientes cuestionarios y formas: Cuestionario general de auditoria, forma de descripción de labores, Cuestionario de formas, que tienen algunas modificaciones y la cédula para el análisis de formas.

## II RECOLECCION DE INFORMACION

### 1. Aplicación de Cuestionarios

#### Cuestionario General de Auditoría

Objetivo.- Obtener una información general de como se aplica el proceso administrativo en la organización, y que permita hacer un análisis de los elementos y componentes de la dirección.

Aplicación.- Este cuestionario se aplicó a los dos directivos de la empresa (Anexo 1-A)

#### Cuestionario de Suministros

Objetivo.- Determinar que políticas existen para la compra de materiales y pago de proveedores, así como el programa de suministros.

Aplicación.- Jefe de compras que es el encargado de esta función (Anexo 1-B)

#### Cuestionario de Almacén

Objetivo.- Determinar el control de inventarios que se lleva a cabo, la programación de almacén y la efectividad de éstos renglones.

Aplicación.- Almacenista encargado de ésta función (Anexo 1-C)

#### Cuestionario de producción

Objetivo.- Determinar como se programa cada trabajo, considerando el volumen y tiempo de ejecución.

Aplicación.- Al jefe de Producción (Anexo 1-D)

#### Cuestionario de Supervisión

Objetivo.- Determinar de que manera se lleva a cabo el control, ejecución y vigilancia de las obras.

Aplicación.- Al jefe de Supervisión y Supervisores (Ejemplo Anexo 1-E)

#### Cuestionario de Formas

Objetivo.- Determinar la funcionalidad de las formas utilizadas.

Aplicación.- De acuerdo a la utilización de cada forma y las personas que intervienen en su manejo (Ejemplo Anexo 1-F)

#### Cuestionario de Descripción de Labores

Objetivo.- Determinar las actividades y responsabilidades de cada puesto.

Aplicación.- A cada uno de los puestos en los diferentes niveles (Ejemplo Anexo 1-G)

### 2. Llenado de Formas

Se llenaron las hojas para el análisis de las condiciones de trabajo, recorriendo las áreas físicas y asentando las observaciones en las formas elaboradas para cada una de las áreas como son: Oficinas, Almacén, taller, cocina, comedor y obras efectuadas fuera de la empresa (Anexo 2)

### 3. Levantamiento de Diagramas

Se realizó un levantamiento de la disposición de maquinaria y edificio (Anexo 3)

### 4. Captación de Documentos

Se solicitó la siguiente información documental: Acta Constitutiva, Modificaciones al Acta, Estados Financieros, Contrato Colectivo de Trabajo, Contrato Individual por tiempo y por obra determinada, el subcontrato de obra, organigrama, un ejemplo de presupuesto para clientes y las formas utilizadas en la operación de la empresa, al igual que un ejemplo de nómina semanal.

### III ANALISIS DE LA INFORMACION

#### I Análisis de Cuestionarios

##### a Cuestionario General de Auditoría

Planeación.- Los Directivos plantean como principal objeto de la empresa el crecimiento de ésta. Las principales limitaciones que destacan para el logro de sus objetivos son el mercado en el que se desenvuelven y la falta de personal capacitado. Desconocen las políticas por lo tanto carecen de éstas, no determinan planes o programas en la ejecución de trabajos, sólo controlan por presupuestos.

Organización.-No cuentan con manual de organización. Los directivos consideran tener bien definidos los niveles jerárquicos y puestos, no habiendo duplicidad de funciones.

Integración.- El personal varía en número de acuerdo a las cargas y volumen de trabajo, por lo que existe personal de base y por obra determinada.

Se dan incentivos económicos a los trabajadores de acuerdo su nivel de producción. Se detecta falta de personal capacitado.

Los suministros se programan por cada trabajo.

Dirección.-Cuenta la empresa con la supervisión adecuada de trabajos. Se realizan juntas para recibir información oportuna y completa de la organización. Utilizan el tipo de comunicación personal para comunicarse con sus subalternos.

Control.- Existe un control de asistencia para el personal y se lleva a cabo la contabilidad requerida. No existe mantenimiento preventivo. Se lleva un control de costos para verificar utilidades.

##### b Cuestionario de Suministros

Para la compra de suministros se deben buscar los mejores precios y conseguir créditos. La compra de material es de acuerdo a las requisiciones de material que presentan supervisores y jefe de taller. El proveedor se elige de acuerdo a las mejores condiciones de precio, existencias, pago y puntualidad en la entrega. Generalmente el pago se efectúa con un crédito de 15,20 y 30 días.

##### c Cuestionario de Almacén

Para determinar las existencias de almacén se debe levantar un inventario físico. El suministro de materiales se determina de acuerdo a la requisición de obra. Como control de salidas de almacén se llenan vales de material y para herramienta vales de resguardo.

##### d. Cuestionario de Producción

No se realizan programas de avance para cada trabajo. No se informa a trabajadores fechas de entrega. Es necesario mejorar las condiciones físicas ya que se trabaja al aire libre.

##### e. Cuestionario de supervisión

No todos los supervisores cuentan con una agenda de trabajo que les permita programar sus actividades. Los supervisores se deben coordinar con el jefe de supervisión. El número de obras que tiene que supervi-

sar cada uno varía de acuerdo a la complejidad de éstas. No se desarrollan programas para la ejecución de los trabajos. Cuando hay carga de trabajo el suministro de taller a las obras no es oportuno. El supervisor califica el desempeño del trabajador de acuerdo al avance de obra y dificultad o calidad del trabajo de cada uno de los trabajadores.

## 2. Análisis de Puestos

Con base en la descripción de puestos se practicó el análisis para determinar las actividades de cada uno, la capacidad, experiencia, esfuerzo y responsabilidad que requiere, el medio en el que se debe desempeñar el personal y los riesgos de trabajo que representa cada puesto. (Ejemplo Anexo 4)

El análisis de puestos se efectuó para los siguientes puestos: Jefe de supervisión, Supervisor, Contador, Jefe de taller, Jefe de Compras, Secretaria, Almacenista, Auxiliar Contable, Jefe de Grupo, Chofer, Jefe de Pintura, Ayudante especial, Ayudante general, Ayudante Almacén, Ayudante pintura, Cocinera, Aseador, Coordinador Técnico y Auxiliar Técnico.

De acuerdo a los requerimientos especificados en el análisis para cada puesto y comparada con los datos obtenidos en cuestionarios se detecta que:

El almacenista no cuenta con los conocimientos requeridos para desempeñar dicho puesto; no cuenta más que con 5 años de primaria y anteriormente se ha desempeñado sólo como soldador y cuenta con algunos conocimientos de mecánica, pero no cuenta con conocimiento alguno de control de almacén e inventarios, para lo cual debería tener una escolaridad nivel comercial como mínimo.

Uno de los supervisores sólo cuenta con escolaridad de 3o. de secundaria, cuando sus actividades son supervisar la ejecución de estructuras metálicas de proyectos arquitectónicos quedando bajo su responsabilidad la calidad del trabajo, para lo cual debe contar con conocimientos de las cargas de material y su resistencia, lo cual implica conocimientos avanzados de construcción.

## 3. Valuación de Puestos

Se efectuó una valuación de puestos por el método de puntos, con la finalidad de asignarle un valor a cada uno de acuerdo a sus actividades, complejidades, requerimientos y responsabilidades, presentando la escala de puntuación la tabla de calificación.

Así mismo se elaboró una gráfica en la que se aprecia el grado de congruencia de los sueldos con la puntuación que corresponde al valor de cada puesto.

A continuación de los anteriores se presenta otra gráfica en la que se detecta la desviación que provoca en la percepción económica la asignación de premios.

Los datos económicos son con base en la nómina semanal proporcionada por la empresa.

## Escala de valuación de Puestos

Escala de evaluación de acuerdo al método de puntos, en el cual se definen los factores del puesto y se les asigna un valor porcentual de acuerdo a la importancia de cada factor en relación a los demás factores en un total del 100%.

### CAPACIDAD

|                     |    |
|---------------------|----|
| I Conocimientos     | 36 |
| 1. Primaria         | 1  |
| 2. Oficio           | 2  |
| 3. Secundaria       | 3  |
| 4. Comercial        | 4  |
| 5. Bachillerato     | 5  |
| 6. Técnico          | 6  |
| 7. Pasante Superior | 7  |
| 8. Titulado         | 8  |

|                        |    |
|------------------------|----|
| II Experiencia Externa | 10 |
| 1. No necesaria        | 0  |
| 2. 6 meses             | 1  |
| 3. 1 año               | 2  |
| 4. 2 años              | 3  |
| 5. 3 años              | 4  |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| III Experiencia interna   | 3 |
| 1. No necesaria           | 0 |
| 2. Conocimientos del área | 1 |
| 3. Dominio del área       | 2 |

### ESFUERZO

|                   |   |
|-------------------|---|
| I Esfuerzo Mental | 9 |
| 1. Bajo           | 1 |
| 2. Medio          | 3 |
| 4. Alto           | 5 |

|                    |   |
|--------------------|---|
| II Esfuerzo físico | 6 |
| 1. Bajo            | 1 |
| 2. Medio           | 2 |
| 3. Alto            | 3 |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| RESPONSABILIDAD                   |   |
| I Supervisión                     | 7 |
| 1. Area o grupo Grande            | 4 |
| 2. Area o grupo Regular           | 2 |
| 3. Area o grupo Chico             | 1 |
| 4. No hay                         | 0 |
| II Partida Presupuestal           | 2 |
| 1. Hay                            | 2 |
| 2. No hay                         | 0 |
| III Buen uso de Material y equipo | 6 |
| 1. Alta Responsabilidad           | 3 |
| 2. Media responsabilidad          | 2 |
| 3. Baja responsabilidad           | 1 |
| IV Discreción y confiabilidad     | 6 |
| 1. Alto                           | 3 |
| 2. Medio                          | 2 |
| 3. Bajo                           | 1 |
| 4. No necesario                   | 0 |
| V Trato con el Público            | 3 |
| 1. Mucho                          | 2 |
| 2. Poco                           | 1 |
| 3. No Hay                         | 0 |
| CONDICIONES DE TRABAJO            |   |
| I Medio Ambiente                  | 6 |
| 1. Buena Presentación             | 2 |
| 2. Lugar de trabajo estable       | 1 |
| 3. Lugar de trabajo inestable     | 3 |
| II Riesgos de trabajo             | 6 |
| 1. Alto                           | 3 |
| 2. Medio                          | 2 |
| 3. Bajo                           | 1 |

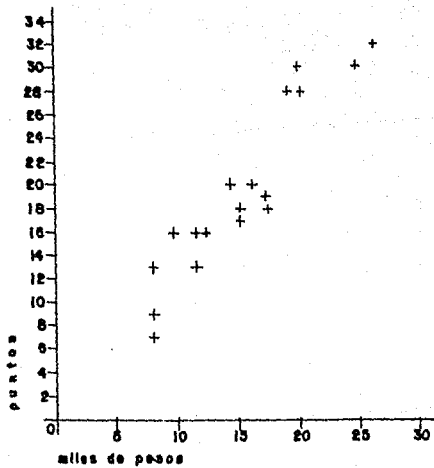


TABLA DE VALUACION DE PUESTOS

| P U E S T O         | CAPACIDAD          |              |              | ESFUERZO |        | RESPONSABILIDAD  |                              |                           |                                     |                                  | CONDICIONES DE TRABAJO |                  |                          | PUN-<br>TUA-<br>CION. |
|---------------------|--------------------|--------------|--------------|----------|--------|------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|
|                     | CONOCI-<br>MIENTOS | EXPERIENCIA  |              | MENTAL   | FISICO | SUPER-<br>VISION | PARTIDA<br>PRESU-<br>PUESTAL | USO<br>MAQ.<br>Y<br>EQUI. | DISCRE-<br>CION Y<br>CONFIA-<br>ZAS | TRATO<br>CON EL<br>PUBLI-<br>CO. | MEDIO AMBIENTE         |                  | RIESGOS<br>DE<br>TRABAJO |                       |
|                     |                    | EXTER-<br>NA | INTER-<br>NA |          |        |                  |                              |                           |                                     |                                  | PRESEN-<br>TACION      | LUGAR<br>DE TRAB |                          |                       |
| Jefe de Supervisión | 8                  | 3            | 1            | 5        | 1      | 4                | 0                            | 1                         | 3                                   | 2                                | 2                      | 1                | 1                        | 32                    |
| Supervisores        | 7                  | 2            | 0            | 4        | 2      | 2                | 0                            | 2                         | 1                                   | 1                                | 2                      | 3                | 2                        | 28                    |
| Contador            | 8                  | 4            | 1            | 5        | 1      | 2                | 0                            | 1                         | 3                                   | 1                                | 2                      | 1                | 1                        | 30                    |
| Jefe de Taller      | 6                  | 3            | 2            | 3        | 2      | 4                | 0                            | 3                         | 3                                   | 1                                | 0                      | 1                | 2                        | 30                    |
| Jefe de Compras     | 4                  | 2            | 2            | 3        | 1      | 4                | 2                            | 1                         | 3                                   | 2                                | 2                      | 1                | 1                        | 28                    |
| Secretaria          | 4                  | 2            | 0            | 3        | 1      | 0                | 0                            | 1                         | 1                                   | 2                                | 2                      | 1                | 1                        | 18                    |
| Almacenista         | 4                  | 2            | 1            | 3        | 2      | 1                | 0                            | 2                         | 1                                   | 1                                | 0                      | 1                | 1                        | 19                    |
| Auxiliar Contable   | 6                  | 2            | 0            | 3        | 1      | 0                | 0                            | 1                         | 0                                   | 0                                | 2                      | 1                | 1                        | 17                    |
| Jefe de Grupo       | 2                  | 2            | 0            | 2        | 2      | 1                | 0                            | 3                         | 1                                   | 1                                | 0                      | 3                | 3                        | 20                    |
| Chofer              | 3                  | 2            | 0            | 1        | 2      | 0                | 0                            | 3                         | 1                                   | 1                                | 0                      | 3                | 2                        | 18                    |
| Jefe de Pintura     | 2                  | 1            | 0            | 2        | 3      | 1                | 0                            | 3                         | 1                                   | 1                                | 0                      | 1                | 3                        | 18                    |
| Ayudante especial   | 2                  | 1            | 0            | 1        | 3      | 0                | 0                            | 3                         | 0                                   | 0                                | 0                      | 3                | 3                        | 16                    |
| Ayudante general    | 1                  | 0            | 0            | 1        | 3      | 0                | 0                            | 2                         | 0                                   | 0                                | 0                      | 3                | 3                        | 13                    |
| Ayudante pintura    | 2                  | 1            | 0            | 2        | 3      | 0                | 0                            | 2                         | 0                                   | 0                                | 0                      | 1                | 2                        | 13                    |
| Ayudante Almacén    | 3                  | 0            | 0            | 1        | 2      | 0                | 0                            | 2                         | 1                                   | 1                                | 0                      | 1                | 2                        | 13                    |
| Cocinera            | 1                  | 0            | 0            | 1        | 2      | 0                | 0                            | 1                         | 0                                   | 1                                | 0                      | 1                | 2                        | 9                     |
| Aseador             | 1                  | 0            | 0            | 1        | 2      | 0                | 0                            | 1                         | 0                                   | 0                                | 0                      | 1                | 1                        | 7                     |
| Coordinador Técnico | 8                  | 3            | 0            | 5        | 1      | 0                | 0                            | 0                         | 1                                   | 0                                | 0                      | 1                | 1                        | 20                    |
| Axiliar Técnico     | 7                  | 0            | 0            | 5        | 1      | 0                | 0                            | 0                         | 0                                   | 0                                | 0                      | 1                | 1                        | 15                    |

GRAFICA DE APRECIACION DE SALARIOS

| PUESTO                       | PUNTOS | SALARIOS     |
|------------------------------|--------|--------------|
| Jefe de Supervisión          | 32     | \$ 26,236.00 |
| Contador                     | 30     | 24,774.00    |
| Jefe de Taller               | 30     | 20,146.00    |
| Jefe Compras                 | 28     | 19,194.00    |
| Supervisores                 | 28     | 20,736.00    |
| Almacenista                  | 19     | 17,346.00    |
| Secretaria                   | 18     | 15,234.00    |
| Auxiliar Contable            | 17     | 15,234.00    |
| Jefe de Grupo o Maestro      | 20     | 16,164.00    |
|                              |        | 14,430.00    |
| Chofer                       | 18     | 17,540.00    |
| Jefe de Pintura              | 18     | 16,180.00    |
| Ayudante especial o Soldador | 16     | 9,697.00     |
|                              |        | 11,590.00    |
|                              |        | 12,452.00    |
| Ayudante General             | 13     | 8,000.00     |
| Ayudante Almacen             | 13     | 8,000.00     |
| Ayudante Pintura             | 13     | 11,590.00    |
| Cocinera                     | 9      | 8,000.00     |
| Aseador                      | 7      | 8,000.00     |

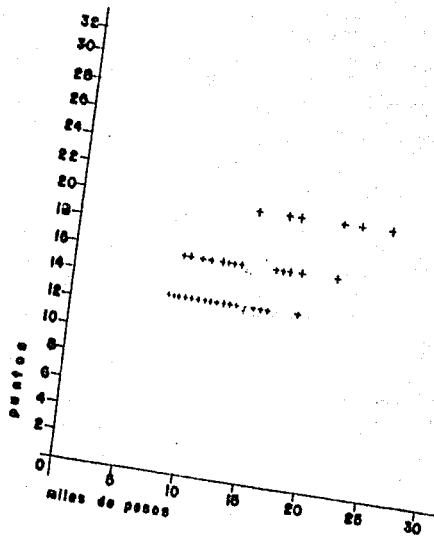


GRAFICA PARA LA APRECIACION DE LA PERCEPCION ECONOMICA DE TRABAJADORES

Para las siguientes gráficas se sumo el salario diario más el premio económico correspondiente a un día.

| B u e s t o       | Puntuación | Percepción Económica |
|-------------------|------------|----------------------|
| Jefe de Grupo     | 20         | 14,500.00            |
|                   |            | 17,000.00            |
|                   |            | 18,000.00            |
|                   |            | 21,500.00            |
|                   |            | 23,000.00            |
| Ayudante Especial | 16         | 25,500.00            |
|                   |            | 9,000.00             |
|                   |            | 9,500.00             |
|                   |            | 10,500.00            |
|                   |            | 11,000.00            |
|                   |            | 12,000.00            |
|                   |            | 12,500.00            |
|                   |            | 13,000.00            |
|                   |            | 13,500.00            |
|                   |            | 16,500.00            |
|                   |            | 17,000.00            |
| 17,500.00         |            |                      |
| 18,500.00         |            |                      |
| 21,500.00         |            |                      |
| Ayudante General  | 13         | 8,000.00             |
|                   |            | 8,500.00             |
|                   |            | 9,000.00             |
|                   |            | 9,500.00             |
|                   |            | 10,000.00            |
|                   |            | 10,500.00            |
|                   |            | 11,000.00            |
|                   |            | 11,500.00            |
|                   |            | 12,000.00            |
|                   |            | 12,500.00            |
|                   |            | 13,000.00            |
|                   |            | 13,500.00            |
|                   |            | 15,000.00            |
|                   |            | 15,500.00            |
| 16,000.00         |            |                      |
| 18,500.00         |            |                      |

Se usaron aproximaciones para reducir el diferencial de percepciones.



Como puede apreciarse las percepciones económicas no están en proporción al puesto, ya que algunos de menor responsabilidad perciben un ingreso más alto que otros que tienen mayor responsabilidad. Esta situación se debe a la disparidad en la asignación de premios económicos.

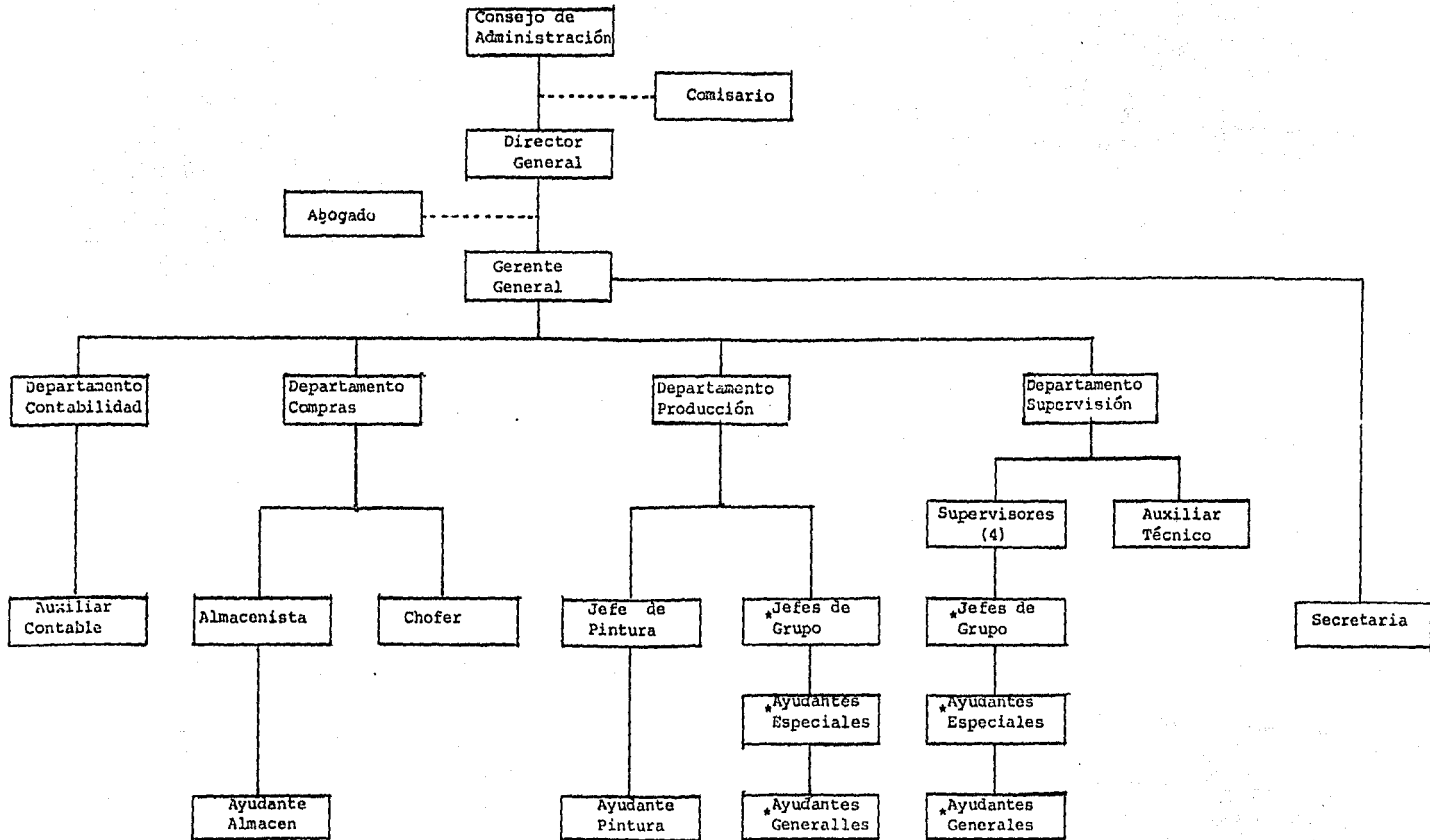
#### 4. Análisis Funcional

De acuerdo con la información obtenida en la descripción de labores, el Jefe Técnico tiene duplicidad de labores con el Jefe de Supervisión y con los supervisores, su actividad es especialmente de apoyo en trabajos de gabinete. El horario de trabajo del jefe técnico y auxiliar es de medio tiempo y su pago es por honorarios.

Teniendo el Jefe de supervisión un auxiliar de gabinete de tiempo completo podría cubrir el trabajo del Jefe Técnico y auxiliar, propiciado además una mayor comunicación y coordinación para el desarrollo de programas de trabajo.

A continuación se presenta en organigrama el cambio propuesto.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



\* NOTA: El número de Plazas varía de acuerdo al tipo de trabajo.

## 5. ANALISIS DE FORMAS

NOMBRE DE LA EMPRESA

" X " S.A.

FECHA Lunes 12 de Septiembre 1988

| NOMBRE FORMA                             | ¿ES NECESARIA SU UTILIZACIÓN? | ¿SE DUPLICA SU ELABORACIÓN PARA UN MISMO FIN? | ¿SU USO CUMPLE CON SU OBJETIVO DE IMPLANTACIÓN? | ¿SU DISEÑO ES ADECUADO? | ¿EL NUMERO DE EJEMPLARES ES ADECUADO? | ¿SU CONTENIDO PROPORCIONA LOS DATOS NECESARIOS? |
|--|-------------------------------|---|---|-------------------------|---------------------------------------|---|
| RECIBOS                                  |                               |   |   |                         |                                       |   |
| 1 Premio Puntualidad                     | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 2 Reparto Utilidades                     | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 3 Pago Vacaciones                        | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 4 Pago por cuenta de vacaciones          | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 5 Entrega de Caja de ahorro              | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| ADMINISTRATIVOS                          |                               |   |   |                         |                                       |   |
| 6 Inscripción caja de ahorro             | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 7 Control de comedor                     | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 8 Vale paro de nómina                    | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 9 Vale provisional de Caja               | Si                            | No  | Si  | Si                      | Una copia más                         | Si  |
| 10 Memorandum                            | Si                            | Si  | No se encuentra bien definido                   | Si                      | Si                                    | Es nueva su implantación                        |
| 11 Minuta de Junta                       | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 12 Reporte Diario de Ingresos y egresos  | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 13 Programación pago proveedores         | Si                            | No  | Si  | Si                      | Una copia más                         | Si  |
| 14 Fecha revisión de facturas            | Si                            | No  | Si  | Mejor Presentación.     | Si                                    | Si  |
| CONTROL ALMACEN                          |                               |   |   |                         |                                       |   |
| 15 Vale material                         | Si                            | No  | Si  | Si                      | Basta con original y dos copias.      | Si  |
| 16 Relación Vales material               | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 17 Vale de traslado y resguardo          | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| 18 Lista prestamo herramientas en taller | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |

ANALISTA

Laura Brizuela Contreras

ANALISIS DE FORMAS

NOMBRE DE LA EMPRESA " X " S.A.

FECHA Lunes 12 de Septiembre 1988

| NOMBRE FORMA                     | ¿ES NECESARIA SU UTILIZACION? | ¿SE DUPLICA SU ELABORACION PARA UN MISMO FIN? | ¿SU USO CUMPLE CON SU OBJETIVO DE IMPLANTACION? | ¿SU DISEÑO ES ADECUADO?                          | ¿EL NUMERO DE EJEMPLARES ES ADECUADO? | ¿SU CONTENIDO PROPORCIONA LOS DATOS NECESARIOS?     |
|----------------------------------|-------------------------------|---|---|--|---------------------------------------|---|
| EJECUCION DE UN TRABAJO          |                               |   |   |  |                                       |   |
| 19 Orden de Trabajo              | Si                            | No  | Si  | Falta espacio Croquis                            | Si                                    | Si  |
| 20 Numeros Generadores           | Si                            | No  | Si  | Quitar columna de Alto y Tipo y ampliar Concepto | Preferible hacer copias fotostaticas. | Si  |
| 21 Análisis de precios unitarios | Si                            | No  | Si  | Quitar columna Partida y Clave.                  | Si                                    | Si  |
| 22 Pedido                        | No                            | Si  | No se Usa casi                                  | -----  | -----                                 | -----   |
| 23 Requisición de material       | Si                            | No  | Si  | Si   | Si                                    | No porque no se ha llenado como se debe.            |
| 24 Nota de Remisión              | Si                            | No  | Si  | Sobran dos columnas                              | Si                                    | Si  |
| 25 Estimación de Obra            | Si                            | No  | Si  | Sobra columna porcentaje                         | Si                                    | Falta concepto de nombre de pedido y número nómina. |
| 26 Reporte Mano de Obra          | Si                            | No  | Si  | Si   | Si                                    | Falta no. nómina, período y firmas.                 |
|                                  |                               |   |   |  |                                       |   |

ANALISTA Laura Brizuela Contreras



ANALISIS DE FORMAS

NOMBRE DE LA EMPRESA " X " S.A

FECHA Lunes 12 de Septiembre 1988

| NOMBRE FORMA            | ¿ES NECESARIA SU UTILIZACION? | ¿SE DUPLICA SU ELABORACION PARA UN MISMO FIN? | ¿SU USO CUMPLE CON SU OBJETIVO DE IMPLANTACION? | ¿SU DISEÑO ES ADECUADO? | ¿EL NUMERO DE EJEMPLARES ES ADECUADO? | ¿SU CONTENIDO PROPORCIONA LOS DATOS NECESARIOS?         |
|-------------------------|-------------------------------|---|---|-------------------------|---------------------------------------|---|
| COBRO DE UN TRABAJO     |                               |   |   |                         |                                       |   |
| 27 Factura              | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Falta concepto nombre y no. de obra y columna de unidad |
| 28 Nota de Crédito      | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |
| COMPRAS                 |                               |   |   |                         |                                       |   |
| 29 Orden de Requisición | Si                            | No  | Si  | Más Grande              | Si                                    | Si  |
| 30 Contra Recibo        | Si                            | No  | Si  | Si                      | Si                                    | Si  |

ANALISTA

Laura Brizuela Contreras

## 6. Análisis de las Condiciones de Trabajo

De acuerdo a las formas que se llenaron en base a la observación de las condiciones de trabajo se obtienen los siguientes resultados:

La oficina de supervisión es muy pequeña por lo que cuando asisten todos los supervisores no es suficiente su área, también se encuentra desconectada del área de retiradores, la que esta en el paso a la oficina de producción y compras. Siendo que éstas áreas deberían estar juntas.




El área de almacén tiene goteras que provocan humedad, existe mucho desorden y hace falta mobiliario.




En el área de taller no toda la nave se encuentra cubierta, por lo que existen corrientes de aire y se trabaja al descubierto de sol y lluvia. En la zona de trabajo hay escombros en desorden.

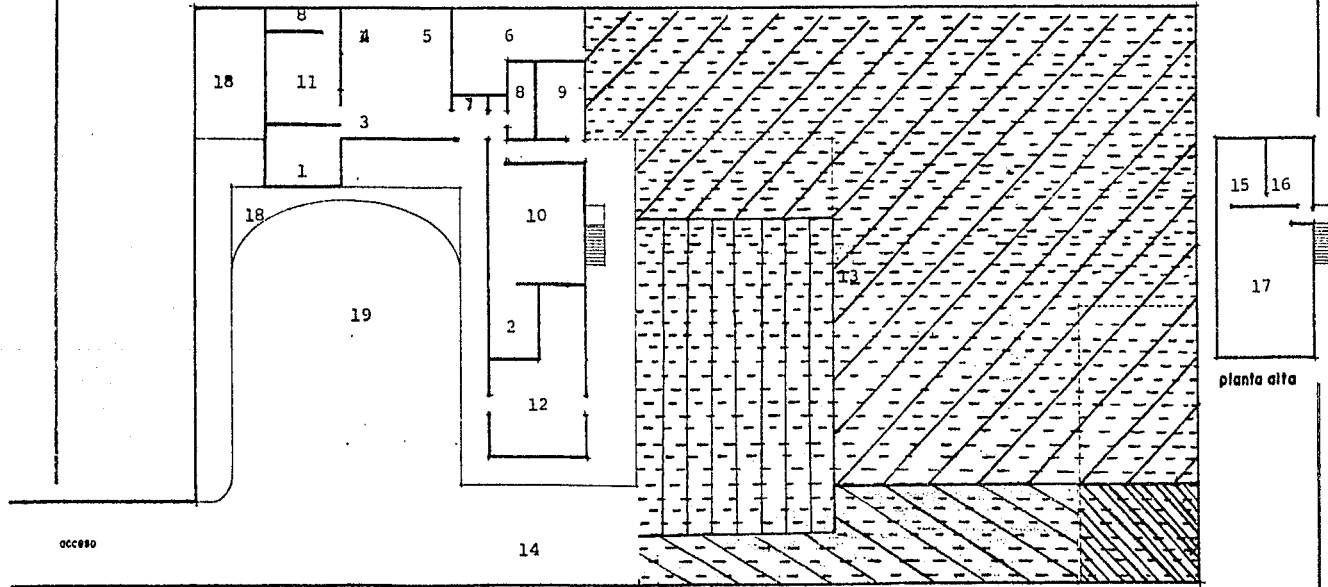
Las condiciones de cada obra varían totalmente, pero debería verificarse que exista como mínimo baño y agua potable, además de todo el material de seguridad necesario de acuerdo al riesgo de la obra y un botiquín de primeros auxilios.

En el área de cocina y comedor falta iluminación artificial, en el área de comedor atraviesa por el piso un tubo que se encuentra al descubierto y podría ocasionar accidentes. Se considera necesaria la instalación de un botiquín de primeros auxilios.

Con base en las necesidades detectadas se hace una propuesta para modificar el área física de trabajo en el siguiente croquis.

-  AREA PAVIMENTADA
-  AREA TECHADA
-  ALMACENAMIENTO DE MATERIAL

-  AREA DE TRABAJO DE ESTRUCTURAS, PAILERIA Y HERRERIA.
-  AREA DE TRABAJO DE PINTURA
-  MATERIAL DE DESPERDICIO



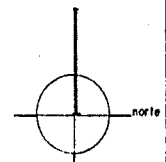
ocaso

- 1. CONTADOR
- 2. JEFE SUPERVISION
- 3. AUX. CONTADOR
- 4. SECRETARIA
- 5. RECEPCION
- 6. BAÑOS TALLER
- 7. ARMARIO
- 8. SANITARIO
- 9. PRODUCCION Y COMPRAS
- 10. AREA RESTIRADORES
- 11. GTE. GENERAL
- 12. BODEGA
- 13. AREA PRODUCCION
- 14. CARGA Y DESCARGA
- 15. COCINA
- 16. COMEDOR ADMINISTRATIVOS
- 17. COMEDOR OPERATIVOS
- 18. JARDIN
- 19. ESTACIONAMIENTO

**CROQUIS DE DISTRIBUCION DE AREAS**

**P R O P U E S T A**

Cambio: distribución y ampliación



## 7 Interpretación y Análisis de Información Documental

### a. Análisis del Contrato Colectivo

El contrato colectivo presenta las siguientes prestaciones adicionales a las de la Ley.

- Premio de puntualidad mensual para trabajadores de taller de \$5,000.00
- Premio de asistencia anual de \$30,000.00
- Seguro de vida de \$500,000.00 por muerte natural y de \$1'000,000.00 por muerte accidental
- Local para Comedor
- Presenta los siguientes días de descanso con goce de salario adicionales a los de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 74: 10 de mayo medio día, 2 de noviembre, 12, 24 y 31 de diciembre.
- Se dan 2 días de descanso por muerte del padre, conyuge o hijos, y para gastos de defunción \$50,000.00 por padre o madre y \$100,000.00 por conyuge o hijos
- Se dan 2 días de descanso por alumbramiento de conyuge
- Seis días de descanso de vacaciones a partir del primer año, aumentando dos días por cada año subsecuente hasta el tope de 22 días. Cuando la ley marca un tope de 12 en el Art. 76 de la Ley Federal del Trabajo.
- La prima de antigüedad que se paga a los trabajadores de 1 a 12 años por retiro voluntario será de 15 días de salario y de 12 años en adelante aumentará 15 días por año de servicio. En el artículo 162 se computan 12 días por año y se tiene derecho a su percepción por retiro voluntario a los 15 años de servicio.
- La empresa proporciona una despensa anual con valor de \$15,000
- Proporciona tres overoles y dos pares de zapatos como ropa de trabajo anualmente y una camisa blanca para el desfile del 1o. de Mayo.
- En una incapacidad mayor de 4 días la empresa paga los 3 primeros días.
- Se dan 30 minutos de descanso para alimentos en el lugar de trabajo. Por lo que se trata de una jornada continua de acuerdo al artículo 63 y es computado como tiempo de trabajo de acuerdo al artículo 64.
- En el contrato colectivo se establecen 48 horas a la semana en jornada diurna, 45 jornada mixta y 42 jornada nocturna. En el artículo 65 de la Ley Federal del Trabajo se determinan 8 hrs. diarias jornada diurna, 7 jornada nocturna y 7½ jornada mixta. La jornada real de trabajo es de 9½ hrs. diarias en jornada diurna de lunes a viernes lo que da un total de 47½ hrs. a la semana. Ya que de acuerdo al artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo el trabajador y el patrón pueden fijar la duración de la jornada de trabajo para repartir las horas del sábado de manera que permita el reposo a los trabajadores de ese día.
- Se dan 15 días de salario por aguinaldo.
- Se otorgan 3 días de salario adicional de aguinaldo a quien no tenga ninguna falta.

b. Análisis del sub-contrato de obra

Al sub-contrato de obra debe anexarse la siguiente documentación:

Presupuesto

Especificaciones

Un juego de planos

Programa de suministro de materiales

Programa habilitado de materiales

Programa de entrega de terminación de trabajo

Programa de estimación y pagos.

Con respecto a esta documentación la empresa contratada tiene a su cargo la elaboración del presupuesto, el programa de suministros de material, programa habilitado de materiales, programa de entrega de terminación de trabajo y programa de estimación de pagos.

La empresa objeto de estudio sólo realiza el presupuesto y determina la fecha de entrega pero no se elaboran los programas mencionados. Aspecto que incurre en que no se cumple lo especificado en el contrato y por otro lado la elaboración de éstos programas redundarían en beneficio de la empresa para mayor control y planeación en la ejecución de obras; considerando que en este tipo de trabajos generalmente se cae en el incumplimiento de la fecha de entrega, lo que perjudica a la empresa en cuanto a --- tiempo, además de la pena convencional por atraso de entrega.

En el sub-contrato se determina la siguiente forma de pago:

Anticipo para compra de material

Pagos parciales conforme avance de obra, liquidadas contra estimaciones parciales y factura.

Se retiene un porcentaje como amortización de anticipo y otro como fondo de garantía de terminación y entrega.

De acuerdo con la información recabada se concluye que no se anexa toda la documentación especificada en el sub-contrato de obra.

#### IV EVALUACION DE LA EMPRESA

La evaluación de los resultados se basa en el método utilizado por el Lic. Víctor M. Rubio Ragazzoni; ya que ésta evaluación se fundamenta en el cumplimiento del proceso administrativo, que es la base de una buena administración. Considerando que el uso de éste método de evaluación permite apreciar el grado de cumplimiento del proceso administrativo.

1. Para esta evaluación se ha considerado el proceso administrativo conformado por los siguientes 5 elementos:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Los mismos que se han dividido en los siguientes componentes:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Planeación   | a. Objetivos<br>b. Políticas<br>c. Planes<br>d. Programas  |
| 2. Organización | a. Estructura orgánica<br>b. Funciones<br>c. Niveles autoridad-responsabilidad<br>d. Manual de Organización            |
| 3. Integración  | a. Recursos Humanos<br>b. Recursos Materiales y técnicos<br>c. Recursos Financieros<br>d. Medio Físico de trabajo      |
| 4. Dirección    | a. Comunicación<br>b. Coordinación<br>c. Supervisión<br>d. Delegación  |
| 5. Control      | a. Registro y control de operaciones<br>b. Sistemas y procedimientos<br>c. Medición de resultados<br>d. Reglamentación |

2. En la escala de calificación existen 5 grados integrados de la siguiente manera.

- |     |                         |
|-----|-------------------------|
| I   | Carencia                |
| II  | Deficiente o Inadecuado |
| III | Elemental o mínimo      |
| IV  | Adecuado o aceptable    |
| V   | Óptimo o excelente      |

Cada grado tiene un rango de 5 puntos para determinar la calificación del subelemento.

|            |      |
|------------|------|
| 0          | =I   |
| De 1 a 5   | =II  |
| De 6 a 10  | =III |
| De 11 a 15 | =IV  |
| De 16 a 20 | =V   |

La escala de calificación por el elemento queda de la siguiente manera:

|            |      |
|------------|------|
| De 0 a 10  | =I   |
| De 11 a 30 | =II  |
| De 31 a 50 | =III |
| De 51 a 70 | =IV  |
| De 71 a 80 | =V   |

La escala de evaluación total de la empresa queda de la siguiente forma:

|              |      |
|--------------|------|
| De 0 a 50    | =I   |
| De 51 a 150  | =II  |
| De 151 a 250 | =III |
| De 251 a 350 | =IV  |
| De 351 a 400 | =V   |

TABLA DE PUNTUACION

| ELEMENTOS Y COMPONENTES           | G R A D O S |     |     |     |     |
|-----------------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
|                                   | I           | II  | III | IV  | V   |
| OBJETIVOS                         | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| POLITICAS                         | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| PLANES                            | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| PROGRAMAS                         | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| TOTAL PLANEACION                  | 0           | 20  | 40  | 60  | 80  |
| ESTRUCTURA ORGANICA               | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| FUNCIONES                         | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| NIVEL AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD   | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| MANUAL DE ORGANIZACION            | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| TOTAL ORGANIZACION                | 0           | 20  | 40  | 60  | 80  |
| RECURSOS HUMANOS                  | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS    | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| RECURSOS FINANCIEROS              | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| MEDIO FISICO DE TRABAJO           | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| TOTAL INTEGRACION                 | 0           | 20  | 40  | 60  | 80  |
| COMUNICACION                      | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| COORDINACION                      | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| SUPERVISION                       | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| DELEGACION                        | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| TOTAL DIRECCION                   | 0           | 20  | 40  | 60  | 80  |
| REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS         | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| MEDICION DE RESULTADOS            | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| REGLAMENTACION                    | 0           | 5   | 10  | 15  | 20  |
| TOTAL CONTROL                     | 0           | 20  | 40  | 60  | 80  |
| TOTAL PROCESO                     | 0           | 100 | 200 | 300 | 400 |



### 3. Bases para la evaluación

**OBJETIVOS.**-Se evalúa el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, para guiar las actividades de la empresa a resultados previamente determinados. Revisar que éstos sean claros y precisos, reales, alcanzables y flexibles.

**POLITICAS.**-Se evalúa el establecimiento adecuado de políticas, las cuales deben ser indicadas en forma clara y precisa, para todos los niveles y para todos los objetivos a fin de que normen y orienten el criterio en la toma de decisiones, ya que constituyen los principios orientadores para seguir el curso planeado en el alcance de los objetivos.

**PLANES.**- Se evalúa la existencia de guías que contengan las disposiciones ordenadas de actividades que conlleven a los objetivos fijados.

**PROGRAMAS.**- Se evalúa la existencia de programas que permitan coordinar los trabajos en tiempos programados para su conclusión oportuna.

**ESTRUCTURA ORGANICA.**-Se evalúa que el sistema de organización de la unidad sea el más adecuado y funcional para el cumplimiento de los planes.

**FUNCIONES.**-Se evalúa la adecuada determinación de actividades y asignación de éstas a grupos determinados de trabajos, divididos en distintas áreas con funciones específicas y que a la vez la colaboración de todas estas áreas conlleven a la realización de los objetivos de la empresa.

**NIVELES DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.**- Se evalúa la estructuración de los niveles jerárquicos y su eficacia para el logro de los objetivos y el funcionamiento adecuado de la organización, así como la asignación de autoridad-responsabilidad sea equilibrada.

**MANUAL DE ORGANIZACION.**- Se evalúa la existencia y adecuación del manual de organización, verificando que cuente con objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

**RECURSOS HUMANOS.**-Se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos considerando: la selección, capacitación, desarrollo, calificación de méritos, registros de personal, planes de incentivos, sueldos y salarios.

**RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS.**-Se evalúa la adecuación de los recursos materiales y técnicos a las necesidades de la empresa y el aprovechamiento de éstos.

**RECURSOS FINANCIEROS.**- Se evalúan las fuentes de financiamiento y su uso adecuado, así como la suficiencia de éstos recursos.

**MEDIO FISICO DE TRABAJO.**- Se evalúan las condiciones de trabajo.

**COMUNICACION.**-Se evalúa la efectividad de los medios formales de comunicación así como su uso.

**COORDINACION.**-Se evalúa la existencia de una colaboración adecuada para el logro de los objetivos.

**SUPERVISION.**-Se evalúa la capacidad de supervisión, que implica organizar y dividir el trabajo que se requiere para alcanzar metas de productividad.

DELEGACION.- Se evalúa que la delegación de autoridad sea acorde con las responsabilidades encomendadas para el eficaz cumplimiento de las funciones, que la delegación sea adecuada para la ejecución de actividades, que no exista una concentración o descentralización inadecuada las necesidades de la organización.

REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES.-Se evalúa la existencia de instrumentos que controlen el desarrollo operativo, como: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.-Se evalúa la funcionalidad de los sistemas y procedimientos.

MEDICION DE RESULTADOS.- Se evalúa la existencia de medidas de control que determinen el grado de avance y eficacia de las actividades o funciones ejecutadas, cotejándolas con los planes y programas, presupuestos y estándares.

REGLAMENTACION.- Hacer un análisis de las características legales en las que se desenvuelve la empresa . Evaluando su cumplimiento e influencia en las actividades de la organización.

Se debe analizar lo anterior considerando los siguientes factores:

- Medio Ambiente
- Adecuación de políticas, objetivos y su cumplimiento
- Establecimiento de planes y programas
- Adecuación de estructura orgánica y cumplimiento
- Coordinación de funciones
- Adecuación de los recursos materiales y financieros
- Adecuación de los medios de producción y cumplimiento de procedimientos
- Adecuación de la selección de proveedores y planeación de suministros
- Eficiencia del personal y adecuación de su uso
- Adecuación de normas de higiene y seguridad
- Ambiente físico de trabajo
- Exactitud y confiabilidad de controles
- Panorama económico

| EMPRESA "X" S.A. de C.V. |              |       |   |
|--------------------------|--------------|-------|---|
| ELEMENTO PLANFACION      |              |       | FECHA JUEVES 13 de OCTUBRE  |
| SUBELEMENTO              | CALIFICACION |       | ARGUMENTO DE CALIFICACION   |
|                          | PUNTOS       | GRADO |   |
| OBJETIVOS                | 0            | I     | Carece del establecimiento de objetivos que determinen los propósitos básicos y sirvan de guía para encaminar las actividades de la empresa.  |
| POLITICAS                | 3            | II    | Se carece de políticas establecidas por escrito; existen algunas que se han dado por el uso y la costumbre en algunas actividades para la ejecución de las mismas, pero son insuficientes para orientar o normar el logro de objetivos.   |
| PLANES                   | 0            | I     | No existen planes para la ejecución de trabajos, los cuales se realizan de acuerdo a la orientación que le da el encargado. Cuando se presenta el presupuesto se hace una evaluación del tiempo que se empleará para determinar la fecha de entrega en base a la experiencia, pero no se realiza un programa que contenga los pasos a seguir, ni se determinan éstos. |
| PROGRAMAS                | 0            | I     | Para la entrega de un presupuesto se determina la fecha de entrega del trabajo pero no se realiza un plan de trabajo con tiempos estimados que permita evaluar en que grado se cumple el objetivo de entrega del trabajo en una fecha determinada.  |
| TOTAL                    | 3            | I     |   |

EVALUO. LAURA BRIZUELA CONTRERAS

| EMPRESA "x" S.A. de C.V.          |              |       |   |
|-----------------------------------|--------------|-------|---|
| ELEMENTO ORGANIZACION             |              |       | FECHA JUEVES 13 de OCTUBRE  |
| SUBELEMENTO                       | CALIFICACION |       | ARGUMENTO DE CALIFICACION   |
|                                   | PUNTOS       | GRADO |   |
| ESTRUCTURA ORGANICA               | 10           | III   | La empresa cuenta con una estructura orgánica elemental que permite la ejecución de las diferentes funciones de la empresa, pero no eficientemente, ya que no todos los niveles de autoridad y líneas de autoridad se encuentran bien definidas, acuerdo a las funciones asignadas.   |
| FUNCIONES                         | 10           | III   | Se ha realizado la asignación de actividades en la realización de funciones determinadas. Esta asignación de funciones permite la ejecución de trabajos pero no eficientemente, ya que en algunos casos las actividades no se encuentran bien definidas para las diferentes funciones o no se encuentran asignadas adecuadamente. |
| NIVELES AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD | 10           | III   | Existe la asignación de autoridad y responsabilidad en diferentes niveles que permiten coordinación elemental en la ejecución de trabajos pero en algunos casos ésta no es respetada y no se sigue adecuadamente la línea de autoridad lo que ocasiona dualidad de mando ya que la comunicación no sigue el canal adecuado.       |
| MANUAL DE ORGANIZACION            | 0            | I     | La organización no cuenta con un manual de organización, sólo con organigrama.  |
| TOTAL                             | 30           | II    |   |

EVALUO LAURA BRIZULEA CONTRERAS

| EMPRESA "Y" S.A. de C.V.       |              |       | FECHA VIERNES 14 DE OCTUBRE   |
|--------------------------------|--------------|-------|---|
| ELEMENTO INTEGRACION           |              |       |   |
| SUBELEMENTO                    | CALIFICACION |       | ARGUMENTO DE CALIFICACION   |
|                                | PUNTOS       | GRADO |   |
| RECURSOS HUMANOS               | 5            | II    | No existen procedimientos definidos para contratación de personal, no se cuenta con un análisis de puestos y perfil que se requiere para ocuparlo, por lo que no se garantiza la contratación del personal adecuado. Se da poca capacitación, tiene buenos incentivos económicos pero ocasiona un gran desequilibrio en la percepción económica de un mismo puesto, no existen políticas de promoción de puestos.   |
| RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS | 10           | III   | El volumen de operaciones en la empresa varía y por ello la capacidad de la maquinaria puede ser adecuada en ocasiones y en otras requerir de arrendamiento de maquinaria. No existe mantenimiento preventivo de maquinaria de trabajo, sólo de las camionetas de transporte de material. El suministro de materias primas en ocasiones retrasa la realización de trabajos. La suma de éstos aspectos perjudica la realización de trabajos en el tiempo estimado. |
| RECURSOS FINANCIEROS           | 10           | III   | La empresa cuenta con la ventaja de que en el tipo de trabajo que realiza se da un anticipo que se destina a la compra de material por lo que no es necesario invertir en ese renglon, y recibe pagos parciales, según el avance de la obra. Cuenta con crédito bancario pero no se usa generalmente. La forma de financiamiento utilizada les permite sacar adelante los trabajos pero no existe algún plan de reinversión que les permita seguir creciendo.     |
| MEDIO FISICO DE TRABAJO        | 10           | III   | El área de trabajo cuenta con el espacio suficiente para su ejecución, adecuada sólo en condiciones de clima favorable, pero si son desfavorables puede requerir la suspensión parcial de trabajo ya que no cuenta con un techado total de la zona, se requiere de una mejor organización ya que el material y escombros invaden varias zonas del lugar.  |
| TOTAL                          | 35           | III   |   |
|                                |              |       | EVALUO LAURA BRIZUELA CONTRERAS   |

| EMPRESA "X" S.A. de C.V. |              |                             |   |
|--------------------------|--------------|-----------------------------|---|
| ELEMENTO DIRECCION       |              | FECHA VIERNES 14 DE OCTUBRE |   |
| SUBELEMENTO              | CALIFICACION |                             | ARGUMENTO DE CALIFICACION   |
|                          | PUNTOS       | GRADO                       |   |
| COMUNICACION             | 5            | II                          | La comunicaci3n interna no siempre sigue los canales adecuados lo que puede ocasionar confusiones. Como medio de comunicaci3n nivel direcci3n se realizan juntas cada semana, con el prop3sito de tener la informaci3n general de las condiciones de la empresa y llegar a los acuerdos de las medidas necesarias, pero no se realizan regularmente. Al personal no se le informa de las fechas de entrega de trabajos lo que impide la participaci3n de todos los obreros para un mayor control en la puntualidad de los trabajos. El personal, ya sean empleados u obreros, desconocen los objetivos de la empresa. |
| COORDINACION             | 5            | II                          | El jefe de compras y jefe de taller coordinan la entrega de material y trabajos de taller respectivamente con cada uno de los supervisores, no respet3ndose los niveles jer3rquicos de cada 3rea, ocasionando que el jefe de producci3n reciba comunicaci3n directa de todos los supervisores, cuando podr3a coordinar la entrega de los trabajos directamente con el jefe de supervisi3n.  |
| SUPERVISION              | 15           | IV                          | La asignaci3n o distribuci3n de trabajo en el 3rea productiva es adecuada, las instrucciones al personal se dan a diferentes niveles para que el tramo de control sea eficiente. Existe buena disciplina.   |
| DELEGACION               | 15           | IV                          | La delegaci3n de autoridad es adecuada ya que el tramo de control, est3 en la capacidad de una efectiva supervisi3n. El nivel de responsabilidad es acorde con el nivel de autoridad, aunque algunas no se respetan, lo que ocurre generalmente por falta de coordinaci3n, comunicaci3n o de conoci3mientos t3cnicos.   |
| TOTAL                    | 40           | III                         |   |

EVALUO. LAURA BRIZUELA CONTRERAS

EMPRESA "X" S.A. de C.V.

ELEMENTO CONTROL

FECHA VIERNES 14 DE OCTUBRE

| SUBELEMENTO                               | CALIFICACION |       | ARGUMENTO DE CALIFICACION   |
|---|--------------|-------|---|
|   | PUNTOS       | GRADO |   |
| REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES         | 13           | IV    | Se lleva un registro de todas las operaciones que afectan positiva o negativamente el resultado de los estados financieros. Se lleva un control de trámites y archivos. Se realiza el registro de archivos de personal. El control de almacén es adecuado en cuanto a las salidas de materiales y herramientas pero no se lleva un registro de las existencias. |
| SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS | 10           | III   | Los procedimientos a seguir se han implantado en base a las necesidades para el desarrollo de actividades y permiten la realización del trabajo pero no están determinados para buscar la eficiencia de éste.   |
| MEDICION DE RESULTADOS                    | 0            | I     | Por la falta de planes, programas y estándares es difícil llevar acabo este control. Sólo se evalúan las desviaciones de presupuesto.   |
| REGLAMENTACION                            | 15           | IV    | La empresa se encuentra sujeta a las disposiciones del acta constitutiva, contratos de trabajo y condiciones de subcontratación, quedando dentro de los límites establecidos.   |
| TOTAL                                     | 35           | III   |   |
| TOTAL EMPRESA                             | 143          | II    |   |

EVALUO LAURA BRIZUELA CONTRERAS

## V INFORME

### 1. Objetivos y Alcances de la Auditoría

Se planteó como principal objetivo de la presente auditoría analizar el procedimiento administrativo, determinando deficiencias, causas y efectos, con la finalidad de proponer recomendaciones para encaminar sus actividades y funciones a la eficiencia y eficacia que coadyuven al mejoramiento y desarrollo de la entidad.

Para tal efecto se realizó una auditoría administrativa general que comprendió el estudio de áreas funcionales y niveles jerárquicos en el marco de congruencia del proceso administrativo.

### 2. Resultados del Análisis de la Información

- a. Falta planeación ya que los objetivos de la empresa no se encuentran implantados, y tampoco han implantado políticas que permitan encausar eficazmente las actividades a un fin determinado.

No se realizan planes y programas para evaluar el avance de obra o trabajos, en relación a la fecha de entrega, la cual es determinada con base en la experiencia, sin hacer una programación de avance que permita evaluar su cumplimiento. Lo anterior trae como consecuencia atraso en las fechas previstas para la entrega de trabajos.

- b. En la asignación de funciones se aprecia que el Jefe de Supervisión y el Coordinador Técnico duplican algunas actividades aún cuando tienen en la estructura orgánica puestos diferentes, que parecen representar áreas funcionales diferentes, aún tratándose de una misma área. Ello propicia una falta de control y coordinación de las obras y aspectos de gabinete relacionados.

- c. En el área de almacén cuentan con un control de entradas y salida de material y herramienta, para la determinación de costos, pero no llevan a cabo un registro de existencias, ocasionando que cuando requieren de algún material deben verificar su existencia físicamente.

- d. La comunicación interna no sigue con los canales adecuados pues no se respetan los niveles de autoridad, haciéndola compleja.

Específicamente, en la requisición de pedidos a taller cada uno de los supervisores solicita directamente al Jefe de Taller, quien debe atender a cada uno de ellos y satisfacer sus necesidades, sin conocer los requerimientos particulares de cada obra, como son fechas de entrega y nivel de avance.

Esto no le permite evaluar los niveles de prioridad reales, guiándose sólo por las manifestaciones particulares de los supervisores provocando un criterio subjetivo en cuanto a necesidades de preferencia en la ejecución de los trabajos.



e. La empresa cuenta con incentivos económicos que se determinan en cada obra de acuerdo al trabajo ejecutado, otorgándolos a los trabajadores según la apreciación personal de los supervisores en cuanto a la ejecución individual del trabajo. El otorgamiento de éstos premios ocasiona un gran margen de desequilibrio en las percepciones económicas con relación a los puestos.

f. El área de trabajo de taller adolece de una cubierta uniforme en el área posterior y todo el frente de ésta.

Esta situación provoca que en condiciones de clima desfavorables tengan que suspender parcialmente la actividad de producción, lo cual representa un costo en tiempos muertos de trabajo a la empresa.

En el área de oficinas no se encuentran bien definidas la parte administrativa y la parte técnica, propiciando que el personal obrero tenga que introducirse hasta la recepción cuando requiera de una aclaración de las especificaciones del trabajo.

g. En cuanto a las medidas de higiene y seguridad existen varios aspectos a considerar:

-El personal no siempre usa el equipo de higiene y seguridad

-En algunas obras no se cuenta con sanitarios para los trabajadores, ni un botiquín de primeros auxilios.

-Falta la distribución de equipo de prevención de incendios en el área de taller (en caso de corto circuito) y en el área de cocina.

h. En el análisis de manejo de formas se observaron los siguientes aspectos:

Orden de Trabajo.- No se encuentra bien definido su objetivo, ni la distribución de copias y la falta espacio para el croquis.

Numeros Generadores.-No es necesaria la columna de "Tipo" y "Alto". Se requiere ampliar la columna de "Concepto". Las copias al carbón son inservibles para esta forma ya que hacen operaciones directamente y surge la necesidad de corregir al elaborarlas, por lo que se recomienda emplear copias fotostáticas para: cliente, residente, y coordinador supervisión.

Análisis de Precios Unitarios.- Es innecesaria la columna de "partida" y "Clave".

Forma de Pedido.- Se duplica su utilización porque en ella se vacía todo lo contenido en el presupuesto, y no tiene caso su utilización pues el cliente autoriza el pedido sobre el mismo presupuesto.

Requisición de Materiales.- No son usadas como es debido, sólo se llenan "Concepto", "Cantidad" y "Unidad", dejando en blanco "Precio Unitario", "Importe", "Costo tope" y "Proveedor". Si se llenaran todas podrían llevar directamente un control de costos de material por obra.

Notas de Remisión.- Sólo se utilizan las columnas de "Cantidad" y "Artículo". Las otras dos no se utilizan.

Reporte de mano de Obra.- Falta espacio para "Pedido", "No. de Nómina" y periodo que comprende el reporte de mano de obra, así como espacio para firma de quien formula, quien dá conformidad y autorización de ésta.

Estimación de Obra.- Sobre columna de porcentaje y falta espacio para "No. de pedido" y "No. de Nómina"

Factura.- Falta columna para anotar "Unidad" y espacio para "No. de obra" y "Nombre" de la obra.

Vale de Material.- Contiene un exceso de copias.

i. Falta una mejor programación por parte de los supervisores para determinar el avance de obras, el cual no se lleva a cabo a pesar de ser un requisito para el subcontrato de obra, así como el programa de su ministros de material.

j. La empresa no tiene bases para la contratación de personal, ni cuenta con alguna persona capacitada para realizar dicha labor, tampoco analizan los requerimientos del puesto para realizar la contratación de nuevo personal.

Un ejemplo es que no han podido contratar a una persona que se encargue del almacén eficientemente.

### 3. Recomendaciones

a. Se considera conveniente determinar los objetivos generales y particulares de la empresa, áreas funcionales y actividades específicas de tal manera que garanticen el crecimiento, contribución económica, utilidades y desarrollo de la organización, verificando que sean claros, reales y se den a conocer al personal, a fin de que se sienta motivado e integrado para que contribuya a la realización de los objetivos. Aumentando el grado de participación se obtiene mayor disposición voluntaria.

Se deben determinar las políticas que normen o guíen las actividades de la organización para lograr cada uno de los objetivos planteados, implantándolas por escrito.

Se recomienda establecer planes y programas que permitan desarrollar un control de las actividades. Esto se puede llevar a cabo con la realización de gráficas de gantt, recomendándose su distribución.

b. El Jefe Técnico efectúa trabajos que puede realizar o realiza el Jefe de Supervisión, considerando que en lugar de tener un área funcional más en la estructura orgánica de la empresa, el Jefe de Supervisión debería tener un auxiliar de tiempo completo para cubrir los puestos de Jefe Técnico y Auxiliar Técnico, quienes trabajan medio tiempo. Ello permitirá mayor control y coordinación de las actividades del Jefe Técnico con supervisión, si quedan bajo la dirección de una sola persona. (Anexo 1)

c. Se recomienda llevar un control de existencias de almacén que permita verificar en cualquier momento en libros, si se cuenta con el material necesario para una obra determinada.

No obstante que el tipo de producción de la empresa varía de una o varias unidades de acuerdo a las especificaciones, diseño, planos proporcionados por el cliente, o diseñados en especial para él

y que los materiales y partes componentes se compren después de recibido el pedido, existen materiales que son utilizados en todas las obras y deben existir en almacén, por lo que deben establecerse los requerimientos de éstos de acuerdo al volumen de pedidos para establecer un mínimo de existencias para su oportuno suministro.

d. Es conveniente que el Jefe de Supervisión sea quien coordine junto con el Jefe de Taller la entrega de trabajos a las obras. Esta medida permitirá establecer una programación adecuada a la ejecución de todos los trabajos.

e. Es necesario realizar un análisis de la actitud del personal operativo para determinar si la asignación de premios no trae como consecuencia inconformidad y resentimiento, pues en ocasiones un ayudante general gana más que un maestro soldador o jefe de grupo. (Anexo 2)

Se propone así mismo establecer políticas específicas para la asignación de premios.

f. Se requiere del techado del área posterior del taller como mínimo, considerando que la inversión es recuperable, al permitir la continuidad del trabajo aún en condiciones de clima desfavorables.

Se recomienda separar el área administrativa del área técnica, para propiciar una mejor integración de las actividades. (Anexo 3)

g. Se sugiere la colocación de señales en el área de producción invitando a los empleados a usar el equipo de seguridad ya que su uso es responsabilidad de la empresa.

En todas las obras deben existir sanitarios para los trabajadores y botiquín de primeros auxilios. En caso de que no lo proporcione la contratista, la empresa debe proporcionar éstos elementos mínimos de higiene y seguridad, para los cual deben contar con botiquines para obras y en caso necesario alquilar sanitarios portátiles.

También es necesaria la colocación de extinguidores en el área de cocina y de taller.

En caso de obras, deben existir suficientes cinturones de seguridad, arneses y otros implementos de seguridad necesarios.

Conviene formar una comisión mixta de higiene y seguridad, que establezca y vigile el cumplimiento de todas las medidas de seguridad.

h. Cuando sea necesario renovar las existencias de formatos, deben considerarse los cambios propuestos, en los resultados del análisis de la información.

i. Los Supervisores deben realizar un programa de avance de obra por medio de gráficas de gantt y darlas a conocer al grupo de trabajo. Deben contar con una agenda de trabajo que les permita programar eficazmente la supervisión en las diferentes obras.

j. Antes de realizar una contratación en la empresa se debe verificar minuciosamente que el candidato cubra los requisitos del puesto. Se tiene la opción de contratar los servicios de alguna empresa especializada para que reliece la selección del candidato al puesto vacante.

#### 4. Conclusiones.

En la presente investigación se realizó el diagnóstico administrativo determinándose deficiencias como la falta de planeación, no teniendo definidos objetivos, políticas, planes y programas, propiciando que no se tenga un punto de partida para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

De igual manera, la estructura orgánica es funcional pero se recomienda hacer modificaciones para que sea eficiente, e informar a los empleados de manera formal sus funciones para que las conozcan y las desempeñen debidamente.

Se debe estructurar un programa de contratación de personal ya que no se cuenta con el, lo que propicia deficiencias de los recursos humanos.

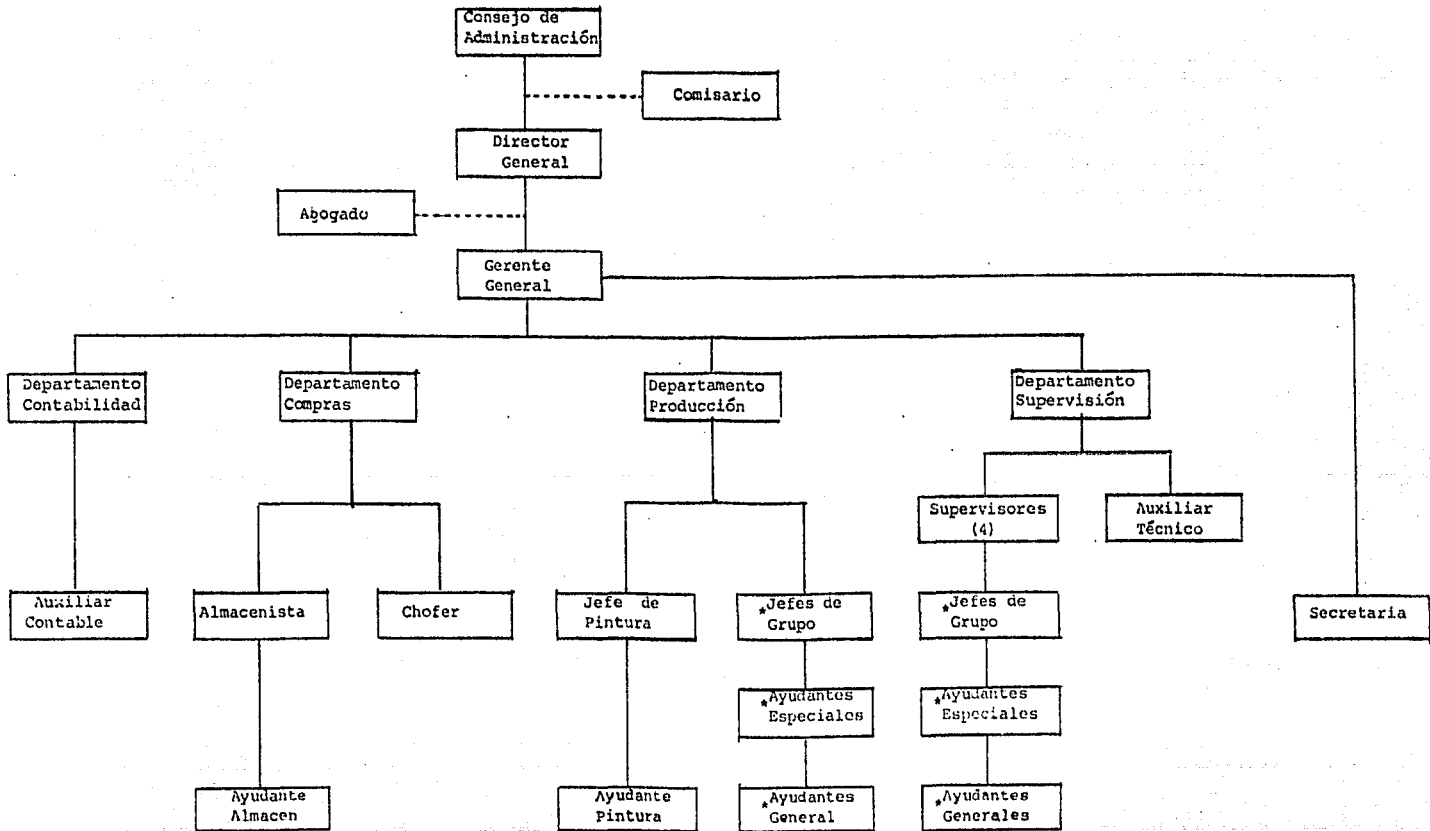
Es preciso lograr la eficaz ejecución de los trabajos cumpliendo con los plazos establecidos y ubicar así a la empresa en la imagen de seriedad que trae como consecuencia una mejor posición en el mercado, facilitando el incremento de utilidades.

Todas las deficiencias detectadas se encuentran en los resultados del análisis de información con sus respectivas recomendaciones, sustentadas en los principios de administración de acuerdo a las características de la empresa.

El propósito es hacer notar los vicios en los que incurren y que la presente administración no ha detectado, para que con esta información tome las medidas necesarias correctivas y buscar la eficiencia administrativa.

Las recomendaciones planteadas tienen como objetivo propiciar el marco ideal para la ejecución de trabajos, los cuales son resultado de apreciaciones personales, quedando su aplicación a criterio de la dirección.

ANEXOS INFORME



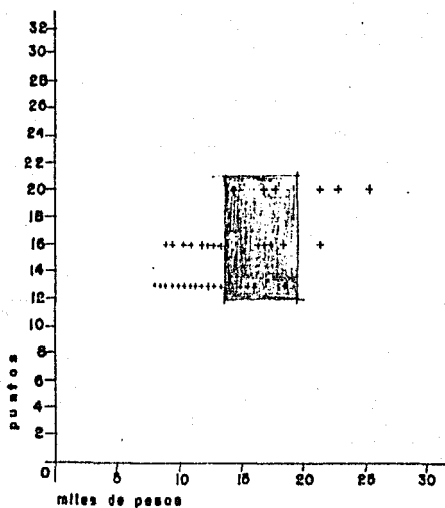
\* NOTA: El número de Plazas varía de acuerdo al tipo de trabajo.

## GRAFICA PARA LA APRECIACION DE LA PERCEPCION ECONOMICA DE TRABAJADORES

Para las siguientes gráficas se sumo el salario diario más el premio económico correspondiente a un día.




| B u e s t o       | Puntuación | Percepción Económica |
|-------------------|------------|----------------------|
| Jefe de Grupo     | 20         | 14,500.00            |
|                   |            | 17,000.00            |
|                   |            | 18,000.00            |
|                   |            | 21,500.00            |
|                   |            | 23,000.00            |
|                   |            | 25,500.00            |
| Ayudante Especial | 16         | 9,000.00             |
|                   |            | 9,500.00             |
|                   |            | 10,500.00            |
|                   |            | 11,000.00            |
|                   |            | 12,000.00            |
|                   |            | 12,500.00            |
|                   |            | 13,000.00            |
|                   |            | 13,500.00            |
|                   |            | 16,500.00            |
|                   |            | 17,000.00            |
|                   |            | 17,500.00            |
|                   |            | 18,500.00            |
| 21,500.00         |            |                      |
| Ayudante General  | 13         | 8,000.00             |
|                   |            | 8,500.00             |
|                   |            | 9,000.00             |
|                   |            | 9,500.00             |
|                   |            | 10,000.00            |
|                   |            | 10,500.00            |
|                   |            | 11,000.00            |
|                   |            | 11,500.00            |
|                   |            | 12,000.00            |
|                   |            | 12,500.00            |
|                   |            | 13,000.00            |
|                   |            | 13,500.00            |
|                   |            | 15,000.00            |
|                   |            | 15,500.00            |
| 16,000.00         |            |                      |
| 18,500.00         |            |                      |




Se usaron aproximaciones para reducir el diferencial de percepciones.

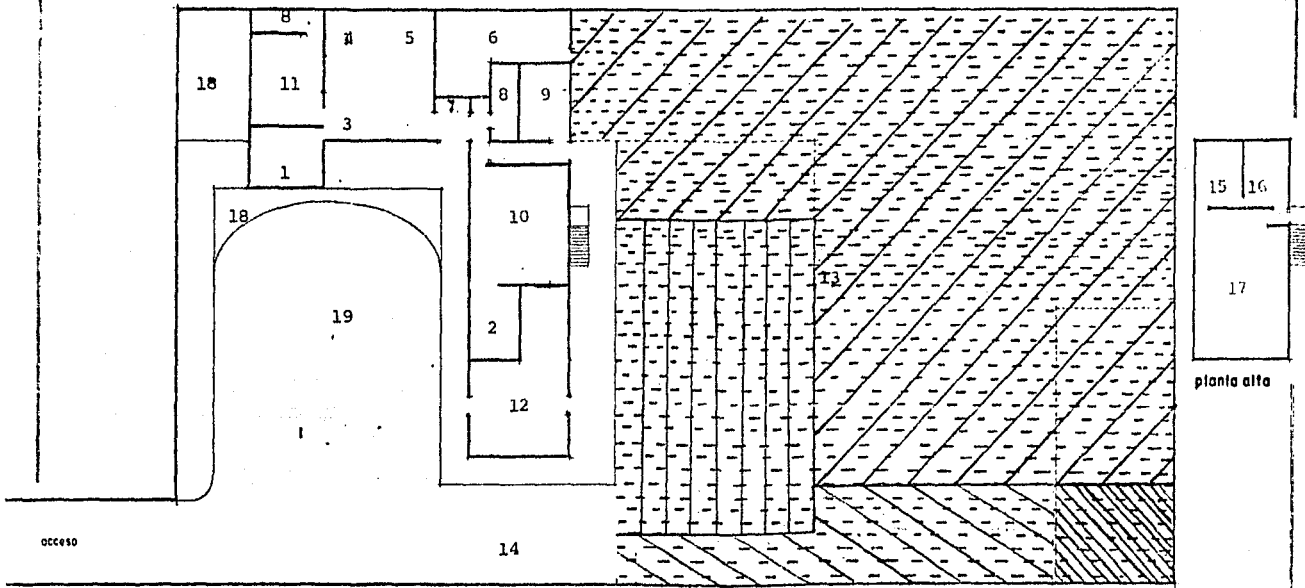


Como puede apreciarse las percepciones económicas no están en proporción al puesto, ya que algunos de menor responsabilidad perciben un ingreso más alto que otros de mayor responsabilidad. Esta situación se debe a la disparidad en la asignación de premios económicos.



-  AREA PAVIMENTADA
-  AREA TECHADA
-  ALMACENAMIENTO DE MATERIAL

-  AREA DE TRABAJO DE ESTRUCTURAS,  
PAINTERIA Y HERRERIA.
-  AREA DE TRABAJO DE PINTURA
-  MATERIAL DE DESPERDICIO

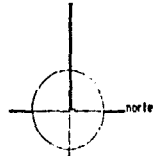


- 1. CONTADOR
- 11. GTE. GENERAL
- 2. JEFE SUPERVISION
- 12. BODEGA
- 3. AUX. CONTADOR
- 13. AREA PRODUCCION
- 4. SECRETARIA
- 14. CARGA Y DESCARGA
- 5. RECEPCION
- 15. COCINA
- 6. BAÑOS TALLER
- 16. COMEDOR ADMINISTRATIVOS
- 7. ARMARIO
- 17. COMEDOR OPERATIVOS
- 8. SANITARIO
- 18. JARDIN
- 9. PRODUCCION Y COMPRAS
- 19. ESTACIONAMIENTO
- 10. AREA RESTIRADORES

**CROQUIS DE DISTRIBUCION DE AREAS**

P R O P U E S T A

Cambio: distribución y ampliación



## ACEPTACION DE LA HIPOTESIS

La dirección de la empresa por encontrarse dentro del sistema de la empresa en muchas ocasiones no se dá cuanta de los errores o vicios en los que incurre, como se detecta en el análisis de la información.

En el caso de la asignación de funciones la empresa no había de tectado la duplicidad de funciones del Jefe de Supervisión y el Jefe Técnico.

La dirección había detectado fallas en almacén p ro no ubicó la falta de un programa de contratación de personal como el factor limitante de éste problema, no permitiendo tener a una persona capacitada para el puesto de almacenista.

Por lo que un diagnóstico administrativo resultado de un estudio administrativo especializado en detectar factores limitantes y factores limitados nos dá la pauta para tomar decisiones adecuadas para corregir los problemas detectados.

Para llevar a una organización a su máximo desarrollo se re-- quiere la participación de los Licenciados en Administración como los doctores de la empresa que diagnostiquen el estado que guarda ésta y dé las recomendaciones necesarias para que funcione sanamente.

## A N E X O S

## CUESTIONARIO GENERAL

## I. GENERALES

Nombre \_\_\_\_\_  
 Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_  
 Puesto Director General  
 Tiempo en el puesto 12 años  
 Nombre jefe inmediato Consejo de Administración  
 ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si \_\_\_\_\_ No X  
 ¿Por qué? Porque es el más alto  
 ¿Cuál es su grado máximo de estudios? 9 años Ing. edad 39 años  
 El principal objetivo de su trabajo es: Coordinar todas las funciones de la empresa  
 ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? Que haya trabajo y coordinación en general  
 ¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X en caso afirmativo ¿Cuáles?  
 ¿Ha desempeñado otros puestos fuera de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_  
 En caso afirmativo ¿Cuáles? Gerente de servicio Automotriz

## II PLANEACION

- Mencione cuáles son los objetivos generales de su empresa Crecimiento de la empresa
- ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? si X no \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? Crece cada año
- Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta el momento Como en un 70%
- ¿Existe algún medio de control para el alcance de los objetivos? Si X No \_\_\_\_\_ En caso afirmativo ¿Cuál? Presupuestos  
 En caso negativo ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir con sus objetivos satisfactoriamente Falta personal capacitado y de trabajo
- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas de la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Son muy variadas
- ¿Me podría mencionar cuáles son las políticas de la empresa? Sistema de costos, destajo personal
- ¿Quién las elabora? Los directivos
- ¿Considera que las políticas señaladas son adecuadas? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Si no ya las hubiera cambiado
- ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Son fáciles de cumplir
- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ en caso negativo ¿Por qué?  
 Pasar a la 16 y en caso afirmativo contestar las siguientes.
- ¿Quién los elabora y qué periodo comprendo? Los directivos, no determinado

13. ¿Quién los evalúa? Los directivos
14. ¿Cómo se evalúa? En función del trabajo
15. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados, para el logro de sus actividades? Si X No      ¿Por qué? Dan una meta a seguir
16. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etcétera, en que se basa para desarrollar sus actividades: Acta constitutiva, reglamentos de construcción, seguro social, Hacienda, contrato colectivo de trabajo
17. ¿Considera que sean adecuados? Si X No      ¿Por qué? Limitan funciones
18. ¿Están actualizados? Si X No      ¿Por qué?

### III ORGANIZACION

19. ¿En la empresa se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de todas las funciones? Si      No X en caso negativo ¿Por qué? No se ha hecho
20. ¿En la empresa se encuentra claramente definida la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Si X No      ¿Por qué? Se maneja por áreas
21. ¿Todo el personal conoce las funciones y responsabilidades de su puesto? Si X No      ¿Por qué? Se encuentran bien definidas
22. ¿Considera que existe funciones que originen una duplicidad de labores en la empresa? Si      No X ¿Por qué? Ya las hubieron eliminado
23. ¿Considera que sobren o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa? Si X No      ¿Por qué? Falta personal en almacén
24. En caso afirmativo de la anterior indique cuáles son los puestos que sobran o faltan En almacén
25. ¿Considera que el personal con que cuenta la empresa es el requerido por la carga y volumen de trabajo? Si      No      ¿Por qué? Es variable

### IV INTEGRACION

#### a) RECURSOS HUMANOS

26. Considera que el personal que labora en la empresa cuenta con los conocimientos y la capacidad necesaria para desempeñar sus funciones? Si X No      ¿Por qué? Se han capacitado
27. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación? Si X No       
En caso afirmativo ¿Cuales y para que puestos? Soldadores en producción  
En caso negativo ¿Por qué?
28. ¿La empresa cuenta con planes de calificación de méritos? Si X No      ¿Por qué? El que produce más gana más
29. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Si X No      ¿Por qué? Premios económicos
30. ¿La empresa cuenta con planes de promoción? Si      No      ¿Por qué? Hay ascensos que permiten progresar

31. ¿El personal es de base? Si  No  ¿por qué? Existen de los dos casos
32. ¿Cuándo se le da la base a un empleado? Después de un año
33. ¿Se compen.a el esfuerzo del personal? Si  No  ¿por qué? Premios económicos
34. ¿El personal conoce los servicios que le brinda la empresa? Si  No  ¿por qué? Comprendidos en el contrato colectivo

## b) RECURSOS MATERIALES

35. ¿Las actividades de suministros se encuentran programadas? Si  No  ¿Por qué? las compras se hacen en función de pedidos
36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? Si  No  ¿Por qué? Se tiene todo lo necesario
37. Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo El personal
38. ¿Considera que la empresa cuenta con todo el material, equipo y demás medios requeridos para el desempeño de su trabajo? Si  No  ¿Por qué? El trabajo se realiza adecuadamente

## c) RECURSOS FINANCIEROS

39. ¿La empresa cuenta con un presupuesto? Si  No  ¿Por qué? Anual en base a años anteriores y por obra
40. ¿Considera que los recursos económicos de que dispone son adecuados? Si  No  ¿Por qué? Son suficientes

## V DIRECCION

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes de la empresa? Si  No  ¿por qué?
42. ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? Si  No  ¿por qué? Sino se hubiesen cambiado
43. ¿Cree que cada puesto cuente con la autoridad necesaria para el desarrollo de sus actividades? Si  No  ¿Por qué? Tienen la autoridad suficiente
44. ¿Considera que existe una adecuada supervisión de las principales actividades y operaciones de la empresa? Si  No  ¿por qué? Se revisa periódicamente
45. ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que usted recibe? Si  No  ¿Por qué? Se hacen juntas periódicas y se asientan por escrito
46. ¿La comunicación que usted tiene con sus supervisores y compañeros es adecuada? Si  No  ¿por qué? Por las juntas
47. ¿Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal? Personal
48. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados? Si  No  ¿Por qué? Rápido menos impersonal
49. ¿Hace llegar reportes e informes como medios de comunicación a sus superiores? Si  No  ¿Por qué?

50. ¿Considera usted estos medios de comunicación adecuados? Si  No ; Por qué? \_\_\_\_\_
51. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etcétera, entre el personal? Si  No  En caso afirmativo indique causa \_\_\_\_\_

## VI CONTROL

52. ¿Existen registros de control de asistencia en la empresa? Si  No ; Por qué? \_\_\_\_\_
53. ¿Existe algún control de inventarios? Si  No ; Por qué? \_\_\_\_\_
54. ¿Existe algún control de documentos? Si  No ; Por qué? Contabilidad normal
55. ¿Existe un programa de mantenimiento preventivo? Si  No ; Por qué? No hace falta por el momento
56. De las siguientes cuentas indique con cuál o cuáles cuenta su empresa: 1 Fondo revolvente \_\_\_ 2 Caja Chica  3 Fondo de Caja \_\_\_ 4 Bancos  5 No Tiene \_\_\_
57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos coadyuvan al logro de planes y objetivos? Si  No ; Por qué? \_\_\_\_\_
58. ¿Existe algún control y registro de las operaciones realizadas en la empresa? Si  No  En caso afirmativo; ¿Cuál? \_\_\_\_\_
59. La empresa utiliza algún control para la medición de resultados en los trabajos efectuados? Si  No  En caso afirmativo ¿cuál? Análisis por obra
60. ¿Existe algún control para verificar que las operaciones de la empresa se apegan a la reglamentación a la que esta sujeta ésta? Si  No ; Por qué? Sólo supervisión de obra
61. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

\_\_\_\_\_  
Firma Entrevistado

\_\_\_\_\_  
Auditor:  
Laura Brizuela Contreras

Fecha 31 de Agosto 1988

## CUESTIONARIO GENERAL

## I. GENERALES

Nombre \_\_\_\_\_  
 Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_  
 Puesto Gerente General  
 Tiempo en el puesto 11 años  
 Nombre jefe inmediato Consejo de Accionistas  
 ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si \_\_\_\_\_ No X  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es su grado máximo de estudios? 2<sup>o</sup> Año Arq. Edad 33 años  
 El principal objetivo de su trabajo es: Crear fuentes de trabajo y obtener beneficios  
 ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? Los trabajadores  
 ¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X en caso afirmativo ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 ¿Ha desempeñado otros puestos fuera de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_  
 En caso afirmativo ¿Cuáles? Dibujante, Director de otra empresa

## II PLANEACION

- Mencione cuáles son los objetivos generales de su empresa Crecer
- ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? si \_\_\_\_\_ no X  
¿por qué? Por falta de Organización
- Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta el momento En un 80%
- ¿Existe algún medio de control para el alcance de los objetivos? Si X No \_\_\_\_\_ en caso afirmativo ¿Cuál? Presupuestos  
en caso negativo ¿por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir con sus objetivos satisfactoriamente El mercado, la competencia
- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas de la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X ¿por qué? Ya se conocen
- ¿Me podría mencionar cuáles son las políticas de la empresa? Tratar de organizarla
- ¿Quién las elabora? Socios
- ¿Considera que las políticas señaladas son adecuadas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Por que funciona la empresa
- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X en caso negativo ¿por qué? El trabajo es muy variado no lo permite  
Pasar a la 16 y en caso afirmativo contestar las siguientes.
- ¿Quién los elabora y qué periodo comprende? \_\_\_\_\_



# YESIS-CON FALLAS-DE ORIGEN

ANEXO 1-A

13. ¿Quién los evalúa? \_\_\_\_\_  
14. ¿Cómo se evalúa? \_\_\_\_\_  
15. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados, para el logro de sus actividades? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
16. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etcétera, en que se basa para desarrollar sus actividades:  
Contrato colectivo  
17. ¿Considera que sean adecuados? Si X No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_  
Se usan  
18. ¿Están actualizados? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Se revisa cada año

## III ORGANIZACION

19. ¿En la empresa se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de todas las funciones? Si \_\_\_\_\_ No X en caso negativo ¿Por qué? Es una empresa muy chica  
20. ¿En la empresa se encuentra claramente definida la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
21. ¿Todo el personal conoce las funciones y responsabilidades de su puesto? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
22. ¿Considera que exista funciones que originen una duplicidad de labores en la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Generalmente faltan  
23. ¿Considera que sobren o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? A veces hay mucho trabajo  
24. En caso afirmativo de la anterior indique cuáles son los puestos que sobran o faltan Falta reforzar los ya existentes  
25. ¿Considera que el personal con que cuenta la empresa es el requerido por la carga y volumen de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Falta, pero varía de acuerdo al trabajo

## IV INTEGRACION

### a) RECURSOS HUMANOS

26. Considera que el personal que labora en la empresa cuenta con los conocimientos y la capacidad necesaria para desempeñar sus funciones? Si X No X ¿Por qué? Hay de todo  
27. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación? Si X No \_\_\_\_\_  
En caso afirmativo ¿Cuales y para que puestos? \_\_\_\_\_  
No se llevan a cabo  
En caso negativo ¿Por qué? El personal no cumple  
28. ¿La empresa cuenta con planes de calificación de méritos? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Se planean  
29. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Si X No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? Premios a destajo  
30. ¿La empresa cuenta con planes de promoción? Si X No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? Si la persona está capacitada

13. ¿Quién los evalúa? \_\_\_\_\_
14. ¿Cómo se evalúa? \_\_\_\_\_
15. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados, para el logro de sus actividades? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
16. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etcétera, en que se basa para desarrollar sus actividades:  
Contrato colectivo
17. ¿Considera que sean adecuados? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Se usan
18. ¿Están actualizados? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Se revisa cada año

### III ORGANIZACION

19. ¿En la empresa se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de todas las funciones? Si \_\_\_\_\_ No X en caso negativo ¿Por qué? Es una empresa muy chica
20. ¿En la empresa se encuentra claramente definida la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
21. ¿Todo el personal conoce las funciones y responsabilidades de su puesto? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
22. ¿Considera que existe funciones que originen una duplicidad de labores en la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Generalmente faltan
23. ¿Considera que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? A veces hay mucho trabajo
24. En caso afirmativo de la anterior indique cuáles son los puestos que sobran o faltan Falta reforzar los ya existentes
25. ¿Considera que el personal con que cuenta la empresa es el requerido por la carga y volúmenes de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Falta, pero varía de acuerdo al trabajo

### IV INTEGRACION

#### a) RECURSOS HUMANOS

26. Considera que el personal que labora en la empresa cuenta con los conocimientos y la capacidad necesaria para desempeñar sus funciones? Si X No X ¿Por qué? Hay de todo
27. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación? Si X No \_\_\_\_\_  
En caso afirmativo ¿Cuáles y para que puestos? \_\_\_\_\_  
No se llevan a cabo  
En caso negativo ¿Por qué? El personal no cumple
28. ¿La empresa cuenta con planes de calificación de méritos? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Se planean
29. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Si X No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? Premios a destajo
30. ¿La empresa cuenta con planes de promoción? Si X No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? Si la persona esta capacitada

31. ¿El personal es de base? Si  No  ¿Por qué? Hay de los dos
32. ¿Cuándo se le da la base a un empleado? Cada año se verifica con el sindicato o antes si así se amerita
33. ¿Se compensa el esfuerzo del personal? Si  No  ¿Por qué? Con premios de destajo
34. ¿El personal conoce los servicios que le brinda la empresa? Si  No  ¿Por qué? Especificados en el contrato

b) RECURSOS MATERIALES

35. ¿Las actividades de suministros se encuentran programadas? Si  No  ¿Por qué? Se programa por obra
36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? Si  No  ¿Por qué? De acuerdo a la obra
37. Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo La irresponsabilidad de la gente
38. ¿Considera que la empresa cuenta con todo el material, equipo y demás medios requeridos para el desempeño de su trabajo? Si  No  ¿Por qué? Por la situación económica

c) RECURSOS FINANCIEROS

39. ¿La empresa cuenta con un presupuesto? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
40. ¿Considera que los recursos económicos de que dispone son adecuados? Si  No  ¿Por qué? Falta liquidez

V DIRECCION

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes de la empresa? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
42. ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
43. ¿Cree que cada puesto cuenta con la autoridad necesaria para el desarrollo de sus actividades? Si  No  ¿Por qué? Si no se lleva a cabo es por falta de capacidad
44. ¿Considera que existe una adecuada supervisión de las principales actividades y operaciones de la empresa? Si  No  ¿Por qué? La empresa funciona
45. ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que usted recibe? Si  No  ¿Por qué? Externa depende del cliente, interna se trabaja para mejorar
46. ¿La comunicación que usted tiene con sus supervisores y compañeros es adecuada? Si  No  ¿Por qué? Falta capacidad
47. ¿Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal? Personal o via telefonica
48. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
49. ¿Hace llegar reportes e informes como medios de comunicación a sus superiores? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

50. ¿Considera usted estos medios de comunicación adecuados? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

51. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etcétera, entre el personal? Si  No  En caso afirmativo indique causa Por la forma de pensar de cada quien

#### VI CONTROL

52. ¿Existen registros de control de asistencia en la empresa? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

53. ¿Existe algún control de inventarios? Si  No  ¿Por qué? Pero no se lleva a cabo

54. ¿Existe algún control de documentos? Si  No  ¿Por qué? Archivo

55. ¿Existe un programa de mantenimiento preventivo? Si  No  ¿Por qué? No se tiende a tener problemas

56. De las siguientes cuentas indique con cuál o cuáles cuenta su empresa: 1 Fondo revolvente  2 Caja chica  3 Fondo de Caja  4 Bancos  5 No Tiene

57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos coadyuvan al logro de planes y objetivos? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

58. ¿Existe algún control y registro de las operaciones realizadas en la empresa? Si  No  En caso afirmativo: ¿Cuál? Control por obra, costo de material

59. La empresa utiliza algún control para la medición de resultados en los trabajos efectuados? Si  No  En caso afirmativo cuál? Se verifican utilidades

60. ¿Existe algún control para verificar que las operaciones de la empresa se apegan a la reglamentación a la que esta sujeta ésta? Si  No  ¿Por qué? No esta sujeta a reglamento

61. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

\_\_\_\_\_  
Firma Entrevistado

\_\_\_\_\_  
Auditor:  
Laura Brizuela Contreras

Fecha Lunes 5 de Septiembre 1988

QUESTIONARIO DE SUMINISTROS

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Apellido Paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_  
 Puesto Jefe de Compras  
 Tiempo en el puesto 3 años  
 Nombre jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Grado máximo de estudios Primaria Edad 38 años  
 ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si X No \_\_\_\_\_ ¿por qué?  
Gerente producción para progresar dentro del trabajo  
 El principal objetivo de su trabajo es Tener lo mas pronto posible la cotización de material y comprarlo a la mayor brevedad  
 Las principales responsabilidades de su trabajo son \_\_\_\_\_  
Realizarlo según indicaciones  
 ¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa? Si \_\_\_\_\_ No X En caso afirmativo ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 ¿Ha desempeñado otros puestos fuera de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_  
 En caso afirmativo ¿Cuáles? Obrero, jefe de grupo, coordinador de almacen.

1. ¿Existen políticas establecidas para la compra de material? Si X No \_\_\_\_\_ En caso afirmativo ¿Cuáles? Conseguir créditos y mejores precios
2. ¿Me podría decir en que forma se programa la compra de material? Por órdenes de requisición de los residentes de obra o gerente de producción
3. ¿La forma mencionada para el suministro de materiales satisface las necesidades de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ ¿por qué? Depende de la existencia de material precio y Transporte
4. ¿Existe alguna coordinación con supervisores de obra, almacén y Producción para la programación de compras? Si X No \_\_\_\_\_ En caso afirmativo indique cómo Requisición : 4 copias para producción o supervisión, almacen y Compras.
5. ¿De qué manera se seleccionan los proveedores para la ejecución de un pedido? Se cotiza precio, existencias, condiciones pago
6. ¿Existe cumplimiento por parte de los proveedores en la entrega de pedidos? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? 80%
7. ¿Hay responsabilidad de los proveedores en cuanto a material defectuoso? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Condición de compra
8. ¿De qué manera se realiza el pago a proveedores? El proveedor manda factura, existe crédito de 15, 20 y 30 días y se paga los miercoles.

Muchas gracias por su colaboración

\_\_\_\_\_  
 Firma entrevistado

\_\_\_\_\_  
 Auditor  
 Laura Brizuela Contreras

Fecha Miercoles 31 de Agosto 1988

## CUESTIONARIO DE ALMACEN

Nombre \_\_\_\_\_  
 apellido paterno \_\_\_\_\_ materno \_\_\_\_\_ nombre(s) \_\_\_\_\_  
 Puesto Mantenimiento  
 Tiempo en el puesto 4 años, almacen 6 meses  
 Nombre jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Grado máximo de estudios 5o. año de Primaria edad 29 años  
 ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué?  
Tiene buen sueldo  
 El principal objetivo de su trabajo es ser el mejor

Las Principales responsabilidades de su trabajo son Tener mejor trato con los compañeros

¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ En caso afirmativo ¿Cuáles? Soldador

¿Ha desempeñado otros puestos fuera de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ En caso afirmativo ¿Cuáles? Soldador

1. ¿Existe un control de inventarios en almacén? Si X No \_\_\_\_\_ En caso afirmativo ¿Cuál? Inventario Anual Físico

2. ¿Que coordinación se establece con el jefe de compras para las existencias de almacén? Sacando un inventario

3. ¿La existencia en almacén es la adecuada para las requisiciones de las obras y de producción? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿ Quien determina la cantidad de material que se debe suministrar a cada obra? Por pedido de obra

5. Se le informa con oportunidad la cantidad de material que debe entregar a cada obra? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué medios de control se utilizan para el suministro de materiales? Vales de material

7. ¿Quien las requisiciones de material? Jefe Compras  
Autoriza

8. ¿Los medios de transportación de materiales son adecuados y suficientes para el suministro de materiales en las obras? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Se dan abasto

9. ¿ Existe algún control para la entrega de herramientas y su devolución? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Vales de resguardo y traslado

Muchas gracias por su colaboración

\_\_\_\_\_  
 Firma entrevistado

\_\_\_\_\_  
 Auditor

Laura Brizuela Contreras

Fecha Miércoles 31 de Agosto 1989

CUESTIONARIO DE PRODUCCION

Nombre \_\_\_\_\_  
 Apellido Paterao \_\_\_\_\_ materno Nombre(s) \_\_\_\_\_  
 Puesto Jefe Producción  
 Tiempo en el puesto 4 años  
 Nombre jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Grado máximo de estudios 3o. Secundaria edad 54 años  
 ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? si X no \_\_\_\_\_ ¿Por qué? -  
Porque tiene capacidad de concocer bien el negocio.  
 El principal objetivo de su trabajo es Supervisar taller, ver que la producción salga a tiempo y verificar calidad.  
 Las principales responsabilidades de su trabajo son  
Mejorar producción, tiempo y calidad  
 ¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ en caso afirmativo ¿Cuáles? Jefe de grupo  
 ¿Ha desempeñado otros puestos fuera de la empresa? Si X No \_\_\_\_\_ en caso afirmativo ¿Cuáles? Soldador, jefe reparto de gas, empleado de ferreteria, paillero.

1. ¿Existe algún programa de avance para cada trabajo? Si \_\_\_\_\_ No X  
 ¿Por qué? El trabajo es variado
2. ¿Hay puntualidad de entrega en el trabajo a clientes o supervisores de obra? Si \_\_\_\_\_ No 50% ¿Por qué? Falta de personal o material
3. ¿Se les informa a los obreros de las fechas de entrega? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Sólo cuando el trabajo es urgente
4. ¿Existe algún control de calidad en el trabajo? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Se garantiza en un 80%
5. ¿Cómo se determina la distribución del trabajo en fabrica? Por cantidad y tipo de trabajo según actividades y fecha de entrega
6. ¿Cómo se coordina con almacén para el suministro de materiales?  
Pasa primero a compras
7. ¿Es adecuado el suministro de materiales? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? 60%
8. ¿Cómo se coordina con los supervisores de obra para la entrega de trabajo? Los supervisores informan fecha de entrega
9. ¿Cuenta con el equipo adecuado para la ejecución de su trabajo? Si \_\_\_\_\_ No X ¿Por qué? Cuando hay pedidos grandes se alquila
10. ¿El personal con que cuenta es suficiente para la cantidad de trabajo que se efectúa? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Es de acuerdo al monto del trabajo
11. ¿El personal tiene la capacidad necesaria para la ejecución de su trabajo? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? De acuerdo a su categoría
12. ¿Las Condiciones de trabajo son adecuadas? Si \_\_\_\_\_ no X ¿Por qué? La empresa ha crecido por lo que tiene que trabajar al aire libre
13. ¿Existen normas de seguridad e higiene? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Equipo de protección, extinguidores, zapatos.
14. En caso afirmativo de la anterior ¿Se cumple con éstas normas? Si X No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Firma entrevistado \_\_\_\_\_

Auditor

Laura Brizuela Contreras

Fecha Miercoles 31 de Agosto 1988

CUESTIONARIO DE SUPERVISION

Nombre \_\_\_\_\_  
 Apellido Paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_  
 Puesto Supervisor de Obras  
 Tiempo en el puesto 1 año 8 meses  
 Nombre jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Grado máximo de estudios 2 años medicina y 2o Ingeniería edad 26 años  
 ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?  
Para adquirir una experiencia diferente y seguir aprendiendo  
 El principal objetivo de su trabajo es Coordinación de obras para su puntual desempeño  
 Las principales responsabilidades de su trabajo son Puntualidad de entrega con el cliente.  
 ¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa? Si  No \_\_\_\_\_ su caso afirmativo ¿Cuáles? Ayudante general y soldador  
 ¿Ha desempeñado otros puestos fuera de la empresa? Si  No \_\_\_\_\_  
 En caso afirmativo ¿Cuáles? Almacenista, auxiliar Intendencia y Auxiliar de oficina.

1. ¿Cuenta con una agenda de trabajo que le permita programar sus actividades? Si \_\_\_\_\_ No  ¿Por qué? No se necesita
2. ¿Existe comunicación con el jefe de supervisión para tener un conocimiento oportuno de de la asignación de obras, fechas de entrega y avance de éstas? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Por trato directo o memorándum
3. ¿Cuántas obras supervisa? 2
4. ¿Se realiza un programa de actividades para el desarrollo del trabajo? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Si pero no se cumple
5. ¿Cómo se realiza la asignación de actividades? De acuerdo a su categoría, en coordinación con jefes de grupo
6. ¿Se les informa a los trabajadores de las fechas de entrega? Si \_\_\_\_\_ No  ¿Por qué? Se le informa al jefe de Grupo
7. ¿Cómo se coordina con almacén para el suministro de materiales? Por medio del jefe de taller
8. ¿Existe coordinación con producción en la fecha de entrega de trabajos del taller? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
9. ¿Es oportuno el suministro de almacén y producción? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? De acuerdo a la carga de trabajo
10. ¿Existe puntualidad de entregas con los clientes? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? 80%
11. ¿Que normas de seguridad existen para el trabajo en las obras? No se permiten trabajadores tomados y se usa equipo de trabajo
12. ¿Se cumple con las normas de seguridad? Si  No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
13. ¿Cómo se califica el desempeño de los trabajadores? Por medio de su avance y el grado de dificultad de su trabajo.

6 de Septiembre 1988

Muchas gracias por su colaboración

\_\_\_\_\_  
 Firma entrevistado

Auditor  
 Laura Brilueza Contreras



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE FORMAS

1. Nombre de forma y No. de registro ORDEN DE TRABAJO
2. Objetivo Llevar un control de los trabajos solicitados
3. Actividad que le da Origen Pedido de un trabajo
4. Area(s) en la(s) que se utiliza Supervisión
5. Puesto que la genera Supervisores
6. Tramites en que interviene Precios unitarios
7. Registro que origina Solicitud trabajo
8. Datos que contiene \_\_\_\_\_

9. No. de tantos y su distribución:

| EJEMPLARES | COLOR    | DISTRIBUCION | USO               |
|------------|----------|--------------|-------------------|
| ORIGINAL   | Blanca   | Supervisor   | Archivar          |
| 1a Copia   | Rosa     | Cliente      |                   |
| 2a "       | Azul     | Coordinador  | Comer Trabajos    |
| 3a "       | Amarilla | Taller       | Ejecutar Trabajos |
|            |          |              |                   |

10. Frecuencia con que se utiliza Diario
11. ¿Considera que le hace falta o le sobra algún espacio?  
Falta espacio para croquis
12. ¿Actualmente utiliza todos los espacios de la forma? Si  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
13. ¿Tiene alguna duda en su llenado? No
14. ¿Considera que su distribución es adecuada? Si  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
15. ¿Que aportaciones o sugerencias podría aportar para su mejora--  
miento? Ampliar espacio croquis
16. Para usted ¿Cuál sería la cantidad ideal de original y número  
de tantos? La actual

Nombre entrevistado (supervisor)

\_\_\_\_\_  
FIRMA ENTREVISTADO

Auditor  
LAURA BRIZUELA CONTRERAS

FECHA Miércoles 7 de Septiembre 1988

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE FORMAS

1. Nombre de forma y No. de registro ORDEN DE TRABAJO
2. Objetivo Numerar las actividades y archivar para cobro
3. Actividad que le da Origen Necesidades de obra y peticiones del cliente
4. Area(s) en la(s) que se utiliza Técnica y producción
5. Puesto que la genera Supervisión
6. Tramites en que interviene Realización de Trabajos
7. Registro que origina Expediente de residente y taller
8. Datos que contiene \_\_\_\_\_
9. No. de tantos y su distribución:

| EJEMPLARES | COLOR    | DISTRIBUCION | USO                                    |
|------------|----------|--------------|--|
| ORIGINAL   | Blanca   | Supervisor   | Para Cobrar                            |
| 1a Copia   | Rosa     | Taller       | Ejecución de Trabajo                   |
| 2a "       | Azul     | Supervisor   | Archivo Obra                           |
| 3a "       | Amarilla | Almacén      | Pendiente remisión para trabajo Taller |
|            |          |              |  |

10. Frecuencia con que se utiliza Varias veces en una obra
11. ¿Considera que se hace falta o le sobra algún espacio? Falta el número de obra a la que corresponde
12. ¿Actualmente utiliza todos los espacios de la forma? Si  No   
¿Por qué?
13. ¿Tiene alguna duda en su llenado? No
14. ¿Considera que su distribución es adecuada? Si  No   
¿Por qué?
15. ¿Que aportaciones o sugerencias podría aportar para su mejoramiento? Ninguna
16. Para usted ¿Cuál sería la cantidad ideal de original y número de tantos? La actual

Nombre entrevistado (Jefe Supervisión)

\_\_\_\_\_  
FIRMA ENTREVISTADO

Auditor  
LAURA BRIZUELA CONTRERAS

FECHA Miércoles 7 de Septiembre 1988

## CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE FORMAS

1. Nombre de forma y No. de registro ORDEN DE TRABAJO
2. Objetivo Dar autorización del trabajo a realizar
3. Actividad que le da origen Inicio del Trabajo
4. Area(s) en la(s) que se utiliza Supervisión y Taller
5. Puesto que la genera Supervisores
6. Tramites en que interviene Orden ejecución trabajo
7. Registro que origina Expediente en Obra
8. Datos que contiene \_\_\_\_\_
9. No. de tantos y su distribución:

| EMPLARES        | COLOR           | DISTRIBUCION            | USO                           |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|
| <u>ORIGINAL</u> | <u>Bianco</u>   | <u>Jefe Taller</u>      | <u>Orden de Ejecución</u>     |
| <u>1a Copia</u> | <u>Rosa</u>     | <u>Supervisor</u>       | <u>Control Trabajo Taller</u> |
| <u>2a "</u>     | <u>Azul</u>     | <u>Jefe Supervisión</u> | <u>Control Obras</u>          |
| <u>3a "</u>     | <u>Amarilla</u> | <u>Almacén</u>          | <u>Control material</u>       |
|                 |                 |                         | <u>de cada obra.</u>          |

10. Frecuencia con que se utiliza Diario
11. ¿Considera que le hace falta o le sobra algún espacio? Si  
Amplitud para Croquis
12. ¿Actualmente utiliza todos los espacios de la forma? Si X No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
13. ¿Tiene alguna duda en su llenado? No
14. ¿Considera que su distribución es adecuada? Si X No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
15. ¿Que aportaciones o sugerencias podría aportar para su mejoramiento? Reducir Cantidad y Descripción y aumentar espacio croquis
16. Para usted ¿Cuál sería la cantidad ideal de original y número de tantos? Actual

Nombre entrevistado (Supervisor)

\_\_\_\_\_  
FIRMA ENTREVISTADO

Auditor  
LAURA BRIZUELA CONTRERAS

FECHA Miércoles 7 de Septiembre 1988

# ORDEN DE TRABAJO

CLIENTE: \_\_\_\_\_

OBRA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_ RESIDENTE: \_\_\_\_\_

| CANT. | DESCRIPCION |
|-------|-------------|
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |

## CROQUIS

\_\_\_\_\_  
RESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SUPERINTENDENTE

\_\_\_\_\_  
FADISA

## DESCRIPCION DE LABORES

NOMBRE \_\_\_\_\_

AREA CONTABILIDAD \_\_\_\_\_

PUESTO AUXILIAR CONTABLE \_\_\_\_\_

FECHA INGRESO 1-DICIEMBRE-1985 \_\_\_\_\_

SUELDO MENSUAL \$ 460,000.00 \_\_\_\_\_

DESCRIBA LAS LABORES QUE TIENE ENCOMENDADAS, COMO TIENE ENTENDIDO QUE SON, COMO LAS VIENE DESARROLLANDO, ASI COMO LA FRECUENCIA CON LA QUE LAS REALIZA Y EL TIEMPO APROXIMADO QUE DEDICA A CADA ACTIVIDAD Y LA FINALIDAD DE ESA ACTIVIDAD.

| Qué hace   | Cómo lo hace   | Frecuencia     | Tiempo Aproximado          | Para qué lo hace   |
|--|--|----------------|----------------------------|--|
| 1.- Control de caja de ahorros y de ahorro de caja de ahorros. | Auxiliares. Registrando de cuantos, prestamos y ahorro semanal | Semanal-mente  | Tres horas aproximadamente | Para lograr un control de caja de ahorros.                                 |
| 2.- Liquidaciones del IMSS                                     | Ajustes de la liquidación                                      | Bimestralmente | 2 días.                    | Liquidar ante el IMSS el bimestre.   |
| 3.- Bajos y altos. Modificaciones de sueldo IMSS               | Como se presente el caso                                       | Regularmente   | Varia                      | Control de las liquidaciones IMSS  |
| 4.- Estimaciones, formas y relaciones tarjetas de asistencia.  | En unas formas de estimación o reportes de mano de obra        | Semanal        | Una hora y media           | Control asistencia, estimaciones, para presentarlas al jefe de producción. |
| 5.- Control de expedientes personal en vacaciones, etc.        | Clasificándolos  | Diario         | Varia                      | Control interno  |
| 6.- Contabilizar los vales para costos                         | Polizas,   | mensual        | 2 semanas                  | contabilidad   |
| 7.- Sueldos con el coordinador                                 | Normal   | Semanal        | dos horas                  | Pago semanal a trabajadores.   |
| 8.- Archivar vales de material                                 | Normal   | Mensual        | 2 horas                    | control interno.   |
| 9.- Control y registrar hojas individuales de percepciones     | Registrando percepciones                                       | Semanal        | 2 horas                    | Control ingresos de los trabajadores para la relación anual.               |

| Qué hace  | Cómo lo hace  | Frecuencia | Tiempo Aproximado                         | Para qué lo hace  |
|---|---|------------|---|---|
| 10. Conciliación Bancarios                            | Cotejando estado de cuenta del banco con nuestro reporte. | Mensual    | 1 hora                                    | Conciliar saldo de Banco  |
| 11. IR al banco                                       | Vamos con un chofer de los comiuntes de Fodisa            | Variá      | Variá dependiendo lo que vamos a realizar | Para sacar reposición, depositar, etc.                                |
| 12. Clasificación de sobres de 10ya                   | Por clases  | Semanal    | 1 hora                                    | Para pagar  |
| 13. Realizar los rubros de los préstamos o de ahorro. | Depende de la cantidad a prestar                          | Semanal    | 1/2 hora                                  | Para mandar los préstamos a los trabajadores a donde estén laborando. |

¿Tiene alguna idea para mejorar su trabajo? Si  No

En caso afirmativo ¿Cuál? \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

\_\_\_\_\_  
FIRMA ENTREVISTADO

AUDITOR  
LAURA BRIZUELA CONTRERAS

FECHA 16 de Septiembre de 1988.

CONDICIONES DE TRABAJO

I OFICINAS

AREAS

- |                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| 1. Oficina Director             | 5. Area Recepción    |
| 2. Oficina Supervisores         | 6. Area Restiradores |
| 3. Oficina Contador             | 7. Bano              |
| 4. Oficina Producción y Compras |                      |

|                         | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>A. ILUMINACION</b>   |     |     |     |     |     |     |     |
| Natural                 | (X) | (X) | ( ) | (X) | (X) | (X) | ( ) |
| Artificial              | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) |
| Otra                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Especifique             |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>EVALUACION</b>       |     |     |     |     |     |     |     |
| Buena                   | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) |
| Regular                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mala                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>B. VENTILACION</b>   |     |     |     |     |     |     |     |
| Corrientes de aire      | ( ) | ( ) | ( ) | (X) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Malos olores            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| Temperaturas elevadas   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Humedad                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Otra                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Especifique             |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>EVALUACION</b>       |     |     |     |     |     |     |     |
| Buena                   | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) | (X) | ( ) |
| Regular                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| Mala                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>C. ESTADO FISICO</b> |     |     |     |     |     |     |     |
| Ordenada                | (X) | ( ) | (X) | ( ) | (X) | ( ) | ( ) |
| Limpia                  | (X) | (X) | (X) | ( ) | (X) | (X) | ( ) |
| Tranquila               | (X) | (X) | (X) | ( ) | (X) | (X) | ( ) |
| Despejada               | (X) | ( ) | (X) | (X) | (X) | ( ) | (X) |
| Desordenada             | ( ) | (X) | ( ) | (X) | ( ) | (X) | (X) |
| Sucia                   | ( ) | ( ) | ( ) | (X) | ( ) | ( ) | (X) |
| Ruidosa                 | ( ) | ( ) | ( ) | (X) | ( ) | ( ) | (X) |
| Atropellada             | ( ) | (X) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) | ( ) |
| <b>EVALUACION</b>       |     |     |     |     |     |     |     |
| Buen Estado             | (X) | ( ) | (X) | ( ) | (X) | ( ) | ( ) |
| Regular Estado          | ( ) | (X) | ( ) | (X) | ( ) | (X) | (X) |
| Mal Estado              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |

| D. MOBILIARIO                | 1           | 2   | 3   | 4                | 5   | 6   | 7   |
|------------------------------|-------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|
| Escritorio                   | (1)         | (7) | (1) | (2)              | (2) | (0) | (7) |
| Restirador                   | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | (3) | ( ) |
| Asientos                     | (3)         | (3) | (2) | (4)              | (7) | (4) | ( ) |
| Anaqueles                    | (1)         | (1) | (1) | (1)              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mesas de trabajo             | (1)         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Muebles Banco                | (1)         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | (1) |
| Otro                         | (X)         | ( ) | ( ) | (X)              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Especifique                  | <b>BAJO</b> |     |     | <b>ARriba DE</b> |     |     |     |
| <b>EVALUACION</b>            |             |     |     |                  |     |     |     |
| Buen Estado                  | (X)         | (X) | (X) | (X)              | (X) | (X) | (X) |
| Regular Estado               | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mal Estado                   | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>E. RIESGOS DE TRABAJO</b> |             |     |     |                  |     |     |     |
| Vias Respiratorias           | ( )         | ( ) | ( ) | (X)              | (X) | (X) | ( ) |
| Vista                        | (X)         | (X) | (X) | (X)              | (X) | (X) | ( ) |
| Oido                         | ( )         | ( ) | ( ) | (X)              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Contagios                    | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | (X) |
| Neurosis                     | (X)         | (X) | (X) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Incendios                    | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Rebaldones                   | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Cortaduras                   | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Quemaduras                   | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Machucos                     | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Amputaciones                 | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Caidas                       | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Otros                        | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Especifique                  |             |     |     |                  |     |     |     |
| <b>SEGURIDAD</b>             |             |     |     |                  |     |     |     |
| Buena                        | (X)         | (X) | (X) | (X)              | (X) | (X) | ( ) |
| Regular                      | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mala                         | ( )         | ( ) | ( ) | ( )              | ( ) | ( ) | (X) |



II COCINA Y COMEDORES

|                         | COCINA                 | COMEDOR T.                                       | COMEDOR P. |
|-------------------------|------------------------|--|------------|
| <b>A. ILUMINACION</b>   |                        |  |            |
| Natural                 | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Artificial              | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Otra                    | (X)                    | ( )  | ( )        |
| Especifique             | <i>Solo hay 1 foco</i> | _____  | _____      |
| <b>EVALUACION</b>       |                        |  |            |
| Buena                   | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Regular                 | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Mala                    | ( )                    | ( )  | ( )        |
| <b>B. VENTILACION</b>   |                        |  |            |
| Corrientes de aire      | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Malos olores            | (X)                    | ( )  | ( )        |
| Temperaturas elevadas   | (X)                    | ( )  | ( )        |
| Humedad                 | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Otra                    | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Especifique             | _____                  | _____  | _____      |
| <b>EVALUACION</b>       |                        |  |            |
| Buena                   | ( )                    | (X)  | (X)        |
| Regular                 | (X)                    | ( )  | ( )        |
| Mala                    | ( )                    | ( )  | ( )        |
| <b>3. ESTADO FISICO</b> |                        |  |            |
| Ordenada                | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Limpia                  | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Tranquila               | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Despejada               | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Desordenada             | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Sucia                   | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Acidosa                 | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Atropeilada             | ( )                    | ( )  | ( )        |
| <b>EVALUACION</b>       |                        |  |            |
| Buen estado             | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Regular estado          | ( )                    | ( )  | ( )        |
| <b>D. MOBILIARIO</b>    |                        |  |            |
| Mesas                   | ( )                    | (2)  | (2)        |
| Sillas                  | ( )                    | (2)  | (2)        |
| Estufa                  | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Refrigerador            | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Alacena                 | ( )                    | (1)  | ( )        |
| Frencadero              | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Otro                    | (X)                    | (X)  | ( )        |
| Especifique             | <i>4 Ocinadores</i>    | <i>4 bancos largos<br/>2 bancas individuales</i> | _____      |
| <b>EVALUACION</b>       |                        |  |            |
| Buen estado             | (X)                    | (X)  | (X)        |
| Regular estado          | ( )                    | ( )  | ( )        |
| Mal estado              | ( )                    | ( )  | ( )        |

| B. RIESGOS DE TRABAJO | COCINA | COMEDOR T. | COMEDOR F. |
|-----------------------|--------|------------|------------|
| Vias respiratorias    | (X)    | ()         | ()         |
| Vista                 | ()     | ()         | ()         |
| Jido                  | ()     | ()         | ()         |
| Contagios             | ()     | (X)        | (X)        |
| Neurosis              | ()     | ()         | ()         |
| Incendios             | (X)    | ()         | ()         |
| Resbalones            | (X)    | (X)        | ()         |
| Cortaduras            | (X)    | ()         | ()         |
| Quemaduras            | (X)    | ()         | ()         |
| Machucos              | (X)    | ()         | ()         |
| Amputaciones          | (X)    | ()         | ()         |
| Caídas                | ()     | ()         | ()         |
| Otros                 | ()     | ()         | ()         |
| Específicos           |        |            |            |
| <b>SEGURIDAD</b>      |        |            |            |
| Buena                 | ()     | ()         | (X)        |
| Regular               | ()     | (X)        | ()         |
| Mala                  | (X)    | ()         | ()         |

III ALMACEN

A. ILUMINACION

- Natural ( )
- Artificial (X)
- Otra ( )
- Especifique \_\_\_\_\_

EVALUACION

- Buena (X)
- Regular ( )
- Mala ( )

B. VENTILACION

- Corrientes de aire ( )
- Temperaturas elevadas ( )
- Humedad ( )
- Malos olores ( )
- Otra (X)
- Especifique Goteras

EVALUACION

- Buena ( )
- Regular (X)
- Mala ( )

C. ESTADO FISICO

- Ordenado ( )
- Limpio ( )
- Tranquilo ( )
- Despejado (X)
- Otro ( )

- Desordenado (X)
- Sucio (X)
- Ruidoso (X)
- Atropeliado ( )
- Especifique \_\_\_\_\_

D. MOBILIARIO

- Escritorio (1)
- Asientos (2)
- Estantes (7)
- Otro (X)
- Especifique 1 Mesa

EVALUACION

- Buen estado (X)
- Regular estado ( )
- Mal Estado ( )

*Faltan estantes*

E. RIESGOS DE TRABAJO

- Vias respiratorias ( )
- Vista (X)
- Oido ( )
- Contusiones ( )
- Neurosis ( )
- Incendios ( )
- Resbalones ( )
- Cortaduras ( )
- quemaduras ( )
- laceraciones (X)
- Amputaciones ( )
- Caidas ( )
- Jiros ( )
- Especifique \_\_\_\_\_

SEGURIDAD

- Buena (X)
- Regular ( )
- Mala ( )

*Unico lugar donde  
hay botiquin*

## IV TALLER

## A. ILUMINACION

|                   |     |            |     |
|-------------------|-----|------------|-----|
| Natural           | (X) | EVALUACION |     |
| Artificial        | ( ) | Buena      | ( ) |
| Otra              | ( ) | Regular    | (X) |
| Especifique _____ |     | Mala       | ( ) |

## B. VENTILACION

|                       |     |            |     |
|-----------------------|-----|------------|-----|
| Corrientes de aire    | (X) | EVALUACION |     |
| Malos olores          | ( ) | Buena      | ( ) |
| Temperaturas elevadas | (X) | Regular    | ( ) |
| Humedad               | ( ) | Mala       | (X) |
| Otro                  | (X) |            |     |

Especifique Zona expuesta al sol y lluvia. Lodo en zona sin pavimento.

## C. ESTADO FISICO

|           |     |                   |     |
|-----------|-----|-------------------|-----|
| Ordinada  | ( ) | Desordenada       | (X) |
| Limpia    | ( ) | Sucia             | (X) |
| Tranquila | ( ) | Ruidosa           | (X) |
| Despejada | ( ) | Atropellada       | (X) |
| Otro      | ( ) | Especifique _____ |     |

## D. MOVILIARIO Y EQUIPO

|   |     |                |  |
|---|-----|----------------|--|
| Mesas de apoyo                                      | ( ) | EVALUACION     |  |
| Plantas Soldadoras                                  | ( ) | Buen estado    |  |
| Fulidoras   | ( ) | Mal estado     |  |
| Taladros  | ( ) | Regular estado |  |
| Dobladoras  | ( ) |                |  |
| Cisalla   | ( ) |                |  |
| Cortadoras  | ( ) |                |  |
| compresora  | ( ) |                |  |
| Fistulas para clavos                                | ( ) |                |  |
| Presas para enderesar                               | ( ) |                |  |
| monta Cargas  | ( ) |                |  |
| Camionetas  | ( ) |                |  |
| Otro  | (X) |                |  |
| Especifique <u>Relación de equipo y herramienta</u> |     |                |  |

## E. RIESGOS DE TRABAJO

|                    |     |           |     |
|--------------------|-----|-----------|-----|
| Vias Respiratorias | (X) | SEGURIDAD |     |
| Vista              | (X) | Buena     | ( ) |
| Oido               | (X) | Mala      | ( ) |
| Contagios          | ( ) | Regular   | (X) |
| neurcisis          | ( ) |           |     |
| Incendios          | (X) |           |     |
| Resbalones         | (X) |           |     |
| Cortaduras         | (X) |           |     |
| quemaduras         | (X) |           |     |
| lactuciones        | (X) |           |     |
| Amputaciones       | (X) |           |     |
| Jaidas             | (X) |           |     |
| Otros              | ( ) |           |     |
| Especifique _____  |     |           |     |

V OBRAS

A. ILUMINACION

- Buena ( )
- Regular (X) *Varía*
- Mala ( )

B. VENTILACION

- Buena ( )
- Regular (X) *Varía*
- Mala ( )

C. ESTADO FISICO DE LA OBRA

- Buena ( )
- Regular (X) *Varía*
- Mala ( )

D. MOBILIARIO Y EQUIPO

- Almacen ( )
- Caseta Residente ( )
- Bano ( )
- Otro ( )
- Especifique \_\_\_\_\_

EVALUACION

- Buen estado ( )
- Mal estado ( )
- Regular estado (X) *No siempre cuenta con el equipo.*

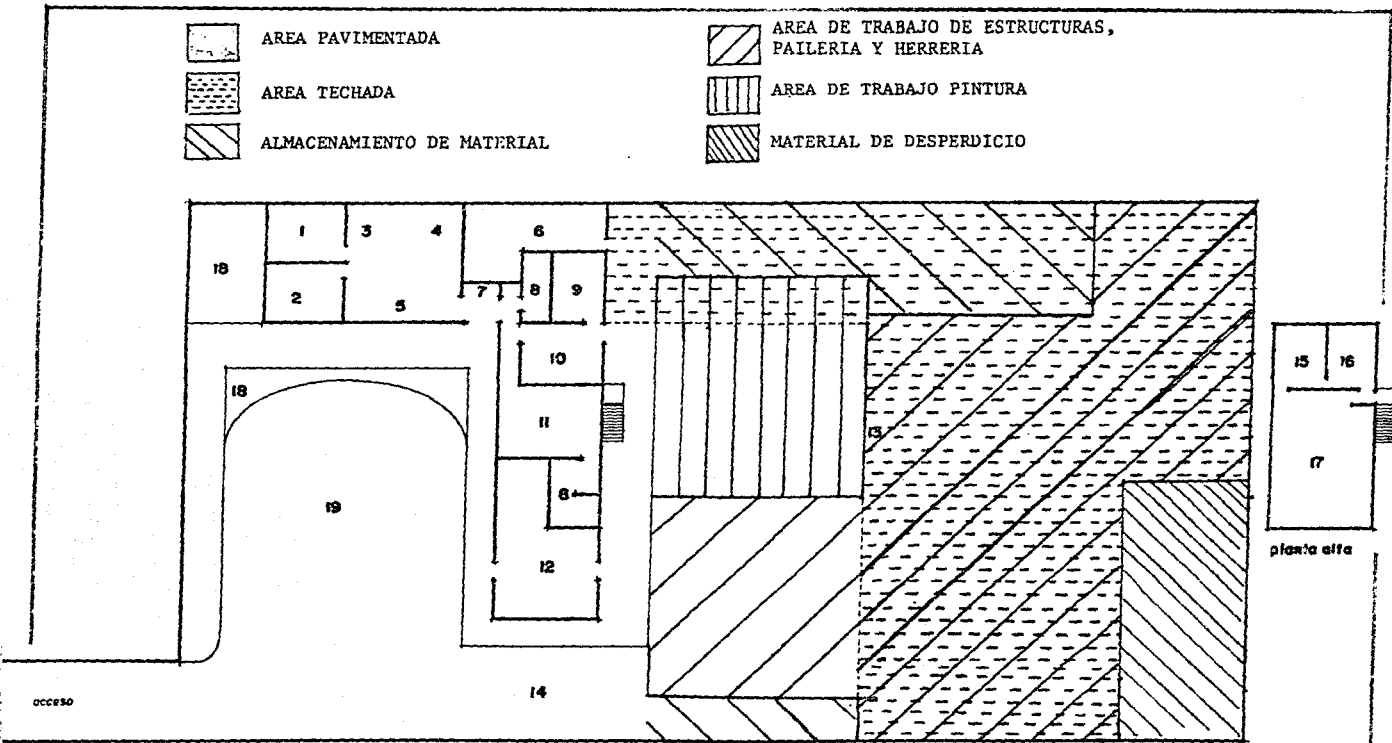
E. RIESGOS DE TRABAJO







- Vias Respiratorias (X)
- Vista (X)
- Oido ( )
- Contagios ( )
- Neurosis ( )
- Incendios (X)
- Resbalones (X)
- Cortaduras (X)
- quemaduras (X)
- Machucos (X)
- Amputaciones (X)
- Caidas (X)
- Otros ( )
- Especifique \_\_\_\_\_

SEGURIDAD

- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala (X) *No cuenta con botiquín.*

*Esta evaluación varía de una obra a otra.*



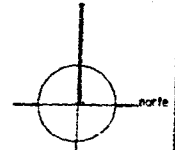
- |   |                            |   |  |
|---|----------------------------|---|--|
|  | AREA PAVIMENTADA           |  | AREA DE TRABAJO DE ESTRUCTURAS,<br>PAILERIA Y HERRERIA |
|  | AREA TECHADA               |  | AREA DE TRABAJO PINTURA                                |
|  | ALMACENAMIENTO DE MATERIAL |  | MATERIAL DE DESPERDICIO                                |

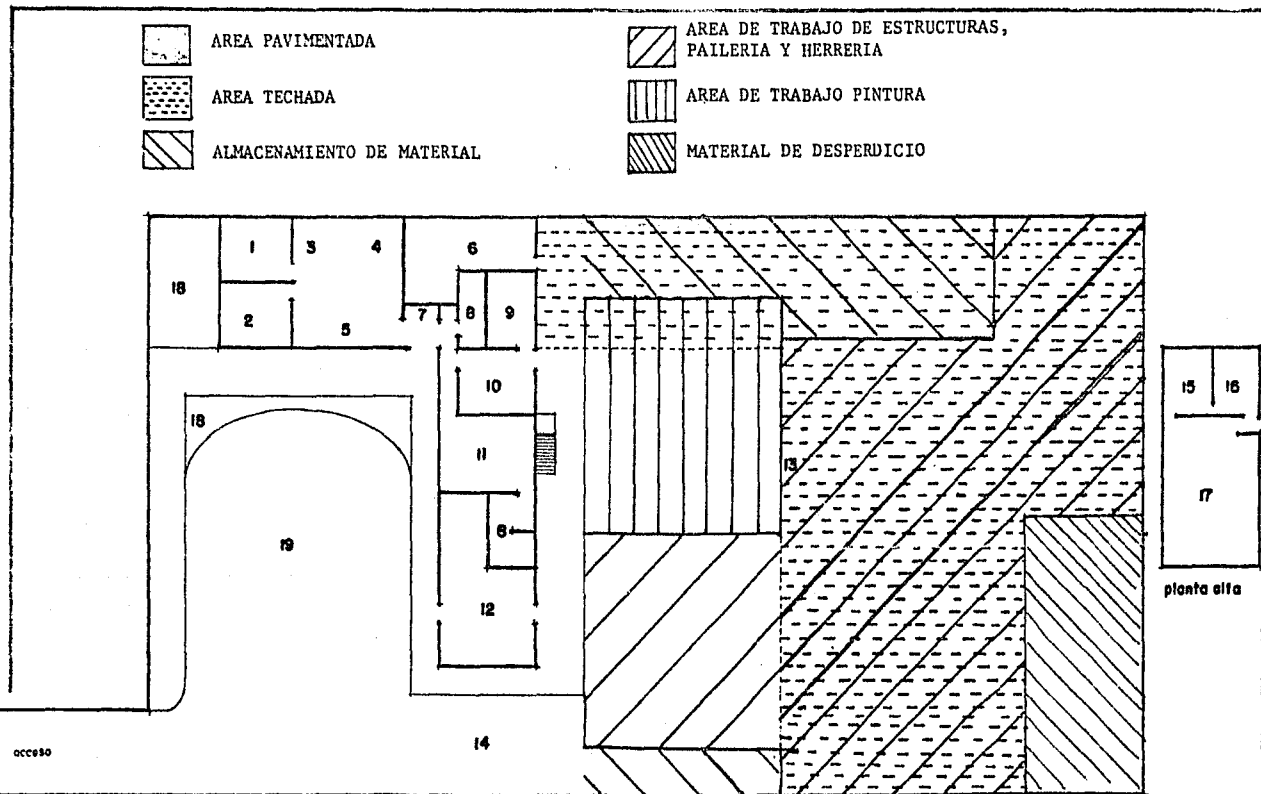
acceso




planta alta




- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. CONTADOR                | 11. GTE. GENERAL            |
| 2. JEFE SUPERVISION        | 12. BODEGA                  |
| 3. AUX. CONTADOR           | 13. AREA PRODUCCION         |
| 4. SECRETARIA              | 14. CARGA Y DESCARGA        |
| 5. RECEPCION               | 15. COCINA                  |
| 6. BAÑOS TALLER            | 16. COMEDOR ADMINISTRATIVOS |
| 7. ARMARIO                 | 17. COMEDOR OPERATIVOS      |
| 8. SANITARIO               | 18. JARDIN                  |
| 9. PRODUCCION<br>Y COMPRAS | 19. ESTACIONAMIENTO         |
| 10. AREA RESTIRADORES      |                             |

CROQUIS DE DISTRIBUCION DE AREAS  
**ACTUAL**



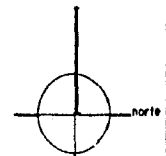


-  AREA PAVIMENTADA
-  AREA TECHADA
-  ALMACENAMIENTO DE MATERIAL

-  AREA DE TRABAJO DE ESTRUCTURAS, PALLERIA Y HERRERIA
-  AREA DE TRABAJO PINTURA
-  MATERIAL DE DESPERDICIO

- 1. CONTADOR
- 2. JEFE SUPERVISION
- 3. AUX. CONTADOR
- 4. SECRETARIA
- 5. RECEPCION
- 6. BAÑOS TALLER
- 7. ARMARIO
- 8. SANITARIO
- 9. PRODUCCION Y COMPRAS
- 10. AREA RESTIRADORES
- 11. GTE. GENERAL
- 12. BODEGA
- 13. AREA PRODUCCION
- 14. CARGA Y DESCARGA
- 15. COCINA
- 16. COMEDOR ADMINISTRATIVOS
- 17. COMEDOR OPERATIVOS
- 18. JARDIN
- 19. ESTACIONAMIENTO

**CROQUIS DE DISTRIBUCION DE AREAS**  
**ACTUAL**



## ANALISIS DE PUESTOS

## I IDENTIFICACION DEL PUESTO

Puesto Supervisor  
 Puesto al que reporta Jefe Supervisión  
 No. de personal en el Puesto Cuatro  
 Area Supervisión  
 Jornada normal de trabajo 9:00 hrs a 18:30 hrs. L a V.  
 Puestos que le reportan directamente Jefes de Grupo

## II DESCRIPCION

1. GENERALICA Supervisor los trabajos efectuados en obra.

2 ESPECIFICA Vigilar que la obra se encuentre dentro de los tiempos programados. Cuidar que la calidad de mano de obra sea buena. Vigilar el buen uso de herramienta y material. Verificar que la obra se ejecute de acuerdo al proyecto preparada por el cliente. El supervisor debe programar el avance de obra, hacer la solicitud de material llenando las formas de requisición. Cada semana hacer la estimación de avance de obra y la de mano de obra para determinar el pago de nómina. Deberá tener trato con los clientes, presentarles los cobros según avance de obra.

## III ESPECIFICACION DEL PUESTO

## 1 CAPACIDAD

1.1 CONOCIMIENTOS Titulado o pasante en Ingeniería o Arquitectura

## 1.2 EXPERIENCIA

1.2.1 EXTERNA Minima 1 año en supervisión de obras

1.2.2 INTERNA No necesaria

## 2 ESFUERZO

2.1 MENTAL Alto

2.2 FISICO Medio



3 RESPONSABILIDAD

3.1 SUPERVISION A SU CARGO La ejecución de Obras

3.2 PARTIDA PRESUPUESTAL A SU CARGO Ninguna

3.3 BUEN USO DE MATERIAL Y EQUIPO Del material y Equipo utilizado en obras

3.4 DISCRECION Y CONFIABILIDAD Con los clientes o representantes de éstos en las obras.

3.5 TRATO CON EL PUBLICO \_\_\_\_\_

4. CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 MEDIO AMBIENTE Buena presentación informal  
El lugar de trabajo es en las obras fuera de la empresa y éste varía constantemente.

4.2 RIESGOS DE TRABAJO Alto

ANALISTA Laura Brizuela Contreras

FECHA Lunes 19 de Septiembre 1988

## B I B L I O G R A F I A

ALVAREZ Anguiano, Jorge. *Apuntes de Auditoría Administrativa*. Facultad de Contaduría y Administración. México, 1987.

*Código de Ética*. Colegio Nacional de Licenciados en Administración. México, D.F.

FERNANDEZ Arena, José Antonio. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Diana. México, D.F. 227 p.p.

KLEIN, Alfred W., GRABINSKY, Nathan. *El Análisis Factorial*. Banco de México, Dirección de Investigación Económica. México, D.F., 1986. -- 211 p.p.

LEONARD, William P. *Auditoría Administrativa*. Editorial Diana. México D.F., 1987. 315 p.p.

RUBIO Ragazzoni, Víctor M. , HERNANDEZ Fuentes, Jorge. *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*. Editorial Pac, S.A. de C.V. México, D.F. 1987. 3a. Edición. 120 p.p.

RODRIGUEZ, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, U.S.A. 1980. 247 p.p.

VELAZQUEZ Mastreta, Gustavo. *Administración de los Sistemas de Producción*. Editorial Limusa. México, D.F. 1983. 5a. Edición. 290 p.p.

ZORRILLA Arena, Santiago. *Introducción a la metodología de la Investigación*. Editorial Oceano, S.A. México, D.F. 2a. Edición.

ROJAS Soriano, Raul. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F. 1982

PARDINAS, Felipe. *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Siglo XXI . Colombia 1980.