

875208 5  
24



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL ALMACEN  
DE LA EMPRESA PEMEX - REFINACION

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

**ASLHEY ANTONIO DESSAVRE GOMEZ**

DIRECTOR DE TESIS

C.P. DARIO JIMENEZ ROMERO

REVISOR DE TESIS

LAE. SANDRA L. HOLZHEIMER VELA

BOCA DEL RIO, VER.

270585 1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

### A JEHOVÁ NUESTRO SEÑOR:

Gracias por a verme dado el Don más bello, la Vida.  
Gracias por los padres que me diste  
Gracias por la oportunidad de compartir mi vida con dos grandes amigas, mis hermanas.  
Gracias Señor por darme la oportunidad de lograr una de mis metas principales.  
Y Gracias por saber escuchar y enseñarme el camino de la verdad y felicidad.

### A MI MADRE:

María Guadalupe Gómez Castillo  
Gracias por haber me dado tu tiempo, comprensión y sabiduría por que gracias a ello me he seguido impulsando para ser cada día mejor y ser un orgullo para ti.  
Te Amo Mamá

### A MI PADRE:

Ruperto A. Dessavre Sánchez  
Gracias por las enseñanzas, que me has dado y por el amor que has sabido darme.  
Te Amo Papá.

### A Mis Hermanas:

Dino: Gracias por todo el amor que me has dado y por compartir conmigo los momentos felices y tristes.  
Geral: Gracias por tu apoyo y tu compañía, las cuales me enseñaron a seguir adelante en mi carrera profesional.  
Gracias por ser Hermanas y Amigas.

### A Mis Sobrinos:

Duncan ,Dylan y Geral: A mis sobrinos quienes inician una difícil pero hermosa vida.

A Mis Abuelos:

Sra. María de Lourdes Sánchez viuda de Dessavre:  
Con todo mi amor y mi cariño, por esa paciencia y  
ternura que compartió conmigo, siendo una verdadera amiga,  
Gracias

Sra. Ma. de Jesús Castillo Ruiz y Sr. José Luis Gómez Murquía:  
Gracias por que siempre pensaron en mi y en mi futuro.

A Mis Tíos:

Mary, Lulu y Manuel, Rosita y Luis, Dicela y Marcelino  
Gracias por ser parte de mi vida

A Mis Primos:

Dicela, Lulu, Alex, David, Ricardo, Liliana, Margarita, Eber, Crísthian y Aldo.  
Gracias por ser mis amigos y creer en mí para lograr esta meta.

A Mis Amigos:

Gracias por compartir conmigo las tristezas y felicidad que  
han embargado en mi vida,  
Gracias por ser enviados de Dios para brindarme su amistad, la que me sirvió para seguir  
adelante y no dejar que nadie me venza.

Teresa, Aris, Marizu.

Martha, Omar, Humberto, Lupita, Armando, Marisol,

Claudia, Eugenia, Pilar, Dennise, Noemi,

Alejandra, Susana, Arturo Solano.

## RECONOCIMIENTOS

### A Mis Jefes:

Gracias por haber compartido sus conocimientos y experiencia.

C.P. Diana Sánchez,  
C.P. Manolo Cardenas,  
C.P. Irma Espino,  
C.P. Mirsa Reyes.

### A Mis Maestros:

Gracias por cada letra, palabra, frase que me enseñaron para que ejerza esta bella profesión, con orgullo, honor y lealtad.

C.P. Martha G. Canudas L.  
Lic. Marcos Laríos B.  
C.P. Martha Rodríguez L.  
C.P. Rosa María Hernández V.  
Lic. Antonio Olmedo Bolaños

### Lic. Sandra L. Holzheimer V.

Gracias por su valiosa cooperación para la realización de esta tesis. quien de forma desinteresada me oriento y ayudo a lo largo de esta difícil pero bella experiencia

### GRACIAS

A la persona que siempre me ha brindado su apoyo y cariño de forma desinteresada logrando ser una gran amiga dentro de mi vida. Con todo mi cariño y amor a la DRA. SILVIA ERENDIRA RENDON GONZÁLEZ

## PEMEX

LE DOY LAS GRACIAS A CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE TOMO PARTE EN EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, ASÍ PUES DOY GRACIAS DE TODO CORAZÓN A LA REFINERÍA GENERAL LÁZARO CÁRDENAS POR QUE ELLA A SIDO EL SOSTÉN DE TODO MI VIDA.

## UNAM

GRACIAS POR CREER EN MI PARA QUE PUDIERA CONTINUAR MIS ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD VILLA RICA, Y PODER LOGRAR MIS METAS PROFESIONALES.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I METODOLOGÍA

1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Especificos	4
1.4. Hipótesis	4
1.4.1 Hipótesis de Trabajo	4
1.5. Variable	4
1.5.1. Variable Independiente	4
1.5.2. Variable Dependiente	5
1.6. Definición de Variables	5
1.6.1. Variables Conceptuales	5
1.6.1.1. Auditoria Administrativa	5
1.6.2. Variables Operacionales	5
1.6.2.1. Funcionamiento del Almacén de PEMEX-REFINACION	5
1.6.2.2. Funciones y Responsabilidades del Personal	5
1.7. Tipos de Estudio	6
1.7.1. Investigación Documental	6
1.7.2. Investigación de Campo	7
1.8. Población y Muestreo	7
1.9. Instrumento de medición	8
1.10. Recopilación de Datos	8
1.11. Análisis de Datos	8
1.12. Limitaciones del Estudio	9

## **CAPITULO II    AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

2.1. Administración	11
2.1.1 Concepto	11
2.1.2. Objetivo	13
2.1.3. Fases y Elementos del Proceso administrativo	14
2.1.3.1 Fases Administrativas	14
2.1.3.2. Elementos del Proceso Administrativos	15
2.2. Auditoría	20
2.2.1. Concepto	20
2.2.2. Objetivo	21
2.2.3. Tipos de auditoría	22
2.3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	24
2.3.1 Antecedentes	24
2.3.2. Concepto	27
2.3.3. Objetivo	29
2.3.4. Importancia	31
2.3.5. Aplicación	32
2.4. Programa de trabajo para la practica de una Auditoría Administrativa.	33
2.4.1 Etapas	34
A) Planeación	
B) Examen	
C) Evaluación	
D) Presentación	
2.4.2.Desarrollo del programa.	35
2.5. Levantamiento de información.	37
2.6. Verificación de la información	38
2.7. Proceso de Evaluación	39
2.8. Informe Final	42



2.9. Empresa	45
2.10. Almacén	46

### **CAPITULO III FUNCIONAMIENTO DEL PERSONAL DEL ALMACÉN DE PEMEX-REFINACION < ESTUDIO DEL CASO >**

3.1. Antecedentes	51
3.2. Estructura Organizacional.	54
3.3. Funcionamiento y responsabilidades del personal.	59
3.3.1. Funciones por áreas	59
3.3 2. Funciones y responsabilidades por puesto.	62
3.4. Identificación de la problemática del almacén.(ANALISIS Y EVALACION DE LA INFORMACION)	71
3.5. Representación Gráfica de los Resultados de la encuesta al personal del almacén.	77
3.6. Informe Final de la auditoria administrativa	85

### **CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE TESIS**

4.1.ANEXOS	94
ANEXO 1 Cuestionario	
ANEXO 2 Organigrama con los áreas y puestos del almacén Pemex-Refinación.	
ANEXO 3 Formato: Pemex 10 forma 75	
ANEXO 4 Formato: Pemex 3 forma 73	
4.2. CONCLUSIONES	102
4.3. BIBLIOGRAFÍA	109

## INTRODUCCIÓN

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA es la que se practica con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja la empresa, implicando los elementos del sistema administrativos: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

El trabajo presentado se compone de cuatro capítulos:

EL primer capítulo hace referencia a la metodología que se siguió para determinar el punto de investigación, este se compone del planteamiento del problema, justificación, hipótesis de trabajo, así como los tipos de investigación.

En el segundo capítulo tratamos conceptos de AUDITORIA ADMINISTRATIVA de la cuál se definirá primero el área, dando un concepto de administrativo, también expresará que es la auditoría y cual es su propósito, con esto se podrá decir la importancia de practicar la realización de una auditoría administrativa, cual sería su

aplicación dentro de la empresa, y que proceso se debe seguir para llevarlo a cabo, a demás del informe final que expresa diferentes requisitos y puntos que ayudaran a la empresa.

En el capitulo tercero, se da una explicación de como se encuentra la Estructura Organizacional, así como cuales son los funcionamientos y responsabilidades del personal dentro del almacén de PEMEX-REFINACION, haciendo a su vez la identificación de la problemática del almacén con referencia al personal que labora en el.

Puesto que la AUDITORIA ADMINISTRATIVA permite la evaluación y la corrección que se requiera, es por tanto que nuestro capitulo IV y ultimo de el consejo de apoyo que requiere la empresa para su mejor funcionamiento con las actividades del personal del almacén de PEMEX-REFINACION.

Es importante que este trabajo de tesis sirva para que la empresa genere acto de conciencia y permitirle incrementar la inquietud y disponibilidad del personal por laborar y mejorar su propia casa de trabajo.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de las actividades específicas de trabajo de los empleados, que elaboran en el almacén de la empresa PEMEX-REFINACION , tiene como consecuencia:

Duplicidad de las labores, violación de autoridad - responsabilidad, existencia de fricciones internas del personal del departamento, conflictos de competencias y personal, lo cual provoca retraso en las actividades, originando que el almacén sufra robos o ausencias del material ya registrado.

Por lo tanto se deben determinar:

“ Cuales son y como se desempeñan las funciones y responsabilidades del personal del almacén de la empresa PEMEX-REFINACION ”

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA permite evaluar el funcionamiento de la administración, mediante ella se identificaran irregularidades o anomalías y el

planteamiento de posibles alternativas de solución en la empresa, eficientando la realización de las labores del personal.

En el caso del departamento del almacén es importante la aplicación de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA , por que permitirá determinar su funcionamiento del almacén, con la finalidad de que la empresa logre optimizar recursos a través de una mayor efectividad del control y por ende el Contador Publico conocerá los procedimientos, sistemas y métodos de la empresa PEMEX-REFINACION.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer la eficiencia y eficacia de las labores del personal de un almacén, a través de la auditoria administrativa para la cual, el fin será determinar las funciones adecuadas de cada persona dentro de su área de trabajo.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Se conocerá y estudiara la auditona administrativa

- 2) Se estudiara el sistema de almacén en PEMEX-REFINACION.
  
- 3) Investigar como se realiza la auditoria administrativa en un almacén.
  
- 4) Examinar la problemática del almacén con respecto a sus funciones del personal.

## **1.4. HIPÓTESIS**

### **1.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA permite evaluar el funcionamiento del almacén, ayudando a establecer el correcto desempeño de las funciones y responsabilidades del personal de la empresa PEMEX-REFINACION.

## **1.5. VARIABLES**

### **1.5.1.VARIABLE INDEPENDIENTE**

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA permite evaluar el funcionamiento del almacén.

### **1.5.2.VARIABLE DEPENDIENTE**

Ayudando a establecer el correcto desempeño de las funciones y responsabilidades del personal de la empresa PEMEX-REFINACION.

## **1.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES.**

### **1.6.1. VARIABLES CONCEPTUALES**

1.6.1.1. La AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### **1.6.2. VARIABLES OPERACIONALES**

1.6.2.1. Funcionamiento del almacén de PEMEX-REFINACION.

1.6.2.2. Funciones y responsabilidades del personal.

## **1.7. TIPOS DE ESTUDIOS.**

### **1.7.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.**

El estudio de la presente tesis la AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL ALMACÉN DE LA EMPRESA PEMEX-REFINACION, estará basada en una investigación documental en la cual:

- 1) Se consultaran libros, artículos, enciclopedias, tesis concernientes al tema de la presente investigación.
- 2) Se estudiaran Manuales Organizacionales, Reglamentos y Políticas de la empresa.
- 3) Se elaborarán fichas bibliográficas.
- 4) Se seleccionarán los aspectos más relevantes por medio de las fichas.
- 5) Se aplicaran las fichas bibliográficas en el desarrollo de la presente tesis.



### **1.7.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

La tesis hará uso de una investigación de campo en la cual se obtendrá información por medio de:

- 1) Obtención de Manuales Organizacionales del almacén de la empresa PEMEX-REFINACION.
- 2) Recopilación de datos, mediante cuestionarios realizados al personal del almacén.
- 3) Realización de las siguientes técnicas de investigación.
  - a) OBSERVACIÓN: Realización directa dentro del área laboral del almacén.
  - b) CUESTIONARIO: Técnica de análisis para determinar el conocimiento exacto de las actividades que el personal desarrolla.

### **1.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

El universo de la presente investigación se conforma por la empresa Pemex-Refinación especificando únicamente el departamento de almacén, Empresa ubicada en la ciudad de Minatitlán, Veracruz.

Para la selección de la muestra se utilizó el modelo no probabilístico, para el cual a juicio y criterio se eligió dicha empresa. El número de empleados con que cuenta el almacén de PEMEX-REFINACIÓN Minatitlán, ver. es de 106, de los cuales 94 poseen planta fija en la empresa y los 12 restantes son trabajadores transitorios. El 50% del total del personal fue encuestado.

## **1.9. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario con, preguntas abiertas, el cual se aplicó a una muestra del departamento de almacén de la empresa PEMEX-REFINACION.

## **1.10. RECOPIACIÓN DE DATOS**

El procedimiento de recopilación de datos se llevará a cabo por medio de un cuestionario, los cuales serán aplicados directamente en el almacén, dentro de los horarios de trabajo.

### **1.11. ANÁLISIS DE DATOS**

En la investigación de tesis se plantea una hipótesis de trabajo, ya que esta es una respuesta al planteamiento del problema y la técnica utilizada es por tablas de puntuaciones.

### **1.12. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

Algunas de las limitaciones en el trabajo de investigación, son las siguientes:

Investigación documental:

- \* Falta de libros actualizados en algunas de las bibliotecas

Investigación de campo:

- \* Falta de tiempo por parte del personal del almacén de PEMEX-REFINACION.

**CAPITULO II**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## **CAPITULO II**

### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

#### **2.1. ADMINISTRACIÓN**

##### **2.1.1. CONCEPTO:**

Al iniciar el análisis del concepto de administración es importante determinar el conocer la naturaleza de su significado. Por lo cual se presentan varias definiciones de algunos autores creadores de esta teoría, para comparar y poder formar nuestra propio criterio.

Por el concepto de administración, debemos comprender su concepto etimológico: Proviene del prefijo ad (hacia) y de ministratio, minister, vocablo

compuesto de minus, comparativo de interioridad, y del sufijo ter, el cual sirve como término de comparativo.<sup>1</sup>

Se analizarán diferentes definiciones de algunos de los tratadistas más prestigiosos que han escrito sobre la administración, comparando y estableciendo bases para su mayor entendimiento:

a) FREDERICK TAYLOR: El principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el trabajador.<sup>2</sup>

b) HENRY FAYOL: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.<sup>3</sup>

c) HENRY SISK Y MARIO SVERDLIK: Es la coordinación de todos los recursos, a través del proceso de planeación, dirección y control.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GRAJALES, Hilarion, "Administración", Editorial RIESPA, Xalapa, Ver., 1992, PAG. 20

<sup>2</sup> GEORGE, Claude S., JR., "Historia del Pensamiento Administrativo", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1992, PAG. 87-88

<sup>3</sup> Ibid, PAG. 105

<sup>4</sup> GRAJALES, Hilarion, Op. Cit. PAG. 20

d)HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.<sup>5</sup>

e)GEORGE R. TERRY: Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos.<sup>6</sup>

Analizando las diferentes definiciones que se han dado sobre la administración, llego a la conclusión de que la administración es:

UN PROCESO EN EL CUAL SE DISEÑA, MANTIENE Y ALCANZAN TODOS LOS RECURSOS QUE INTERACTUAN Y SE RELACIONAN EN UNA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

### 2.1.2. OBJETIVO:

El objetivo primordial de la Administración se puede describir como el llevar un proceso de planificación, organización, dirección y control de los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar los recursos para lograr las metas propuestas obteniendo una mejor coordinación de los bienes de la empresa.

---

<sup>5</sup> HAROLD Koontz y Heinz Weihinch, "Administración", Editorial McGraw Hill, Novena Edición, México, 1990 PAG 6

<sup>6</sup> GRAJALES, Hilanon, Op Cit , PAG 21

### 2.1.3. FASES Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la vida diaria de todo ser humano existen generalmente 2 etapas de su desarrollo como:

a) Formación, estructuración o construcción, se puede partir de la idea o el diseño de una empresa, donde se busca componentes los cuales serán necesarios para el desarrollo y de sus funciones propias.

b) Una vez estructurado, se desarrolla en toda su plenitud las funciones que tiene encomendadas.

#### 2.1.3.1. FASES ADMINISTRATIVAS.

##### 1. MECÁNICA:

Estudia como deben ser las relaciones de la empresa. Mirando hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre en función de realizar algo. La fase se compone de previsión, planeación y organización. <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Elementos de administración para la alta dirección, (Subdirección de capacitación, Reproducción N° 763879, PAG 17



Haciendo hincapié sobre la empresa Pemex-Refinación, es una fase en la cual ya tiene acentuado su formación, claro que como todo órgano es necesario siempre estar a la vanguardia de los cambios que se requieran necesarios para una mejor proyección de la empresa.

## 2. DINÁMICA:

Aquí podemos expresar el funcionamiento y la operación propia de la empresa. Mirando el presente o inmediato, ya que estando en periodo de operación, es necesario estar reestructurando constantemente, es decir readaptándolo a las nuevas necesidades, etc. Por lo tanto se compone de elementos como:  
Integración, dirección y control.<sup>8</sup>

### 2.1.3.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN.

El seccionar el proceso administrativo es prácticamente irreal, pues en todo momento de una empresa, el hacer planes, al mismo tiempo se están dirigiendo, organizando y por lo tanto controlando, pero para manera de comprensión es conveniente el dividir este proceso.

---

<sup>8</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Op Cit ,PAG 18

Al hablar de los elementos del proceso de administración nos referimos a los pasos o etapas básicas o funciones que integran un proceso total las cuales ayudan a realizar la administración.<sup>9</sup>

Existe una diversidad de criterios en relación a los elementos del proceso administrativo más sin embargo, por su comprensión y por ser de los más aceptados en la teoría administrativa analizare los expuestos por el Lic. Agustín Reyes Ponce. (Cuadro 1)

1. **Previsión.**- Es la determinación de lo que se desea lograr por medio de la empresa, así como, la investigación y valoración de los medios de que se dispone, con el fin de determinar los diversos cursos de acción posible.<sup>10</sup>

La previsión se compone de 3 etapas:

- a) **Objetivo.**- Son la fijación de las metas o propósitos que se buscan alcanzar.
- b) **Investigación.**- Son el descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- c) **Cursos alternativos.**- Acoplamiento de los medios a los fines propuestos.

---

<sup>9</sup> A.F. STONER James y Wankel Charles, "Administración", Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 3ª Edición , 1990, PAG. 13

<sup>10</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Op. Cit., PAG. 19

2. **Planeación.**- Determinación del curso concreto que se va a seguir, fijando los principios que se habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación del tiempo. Las etapas son:<sup>11</sup>

- a) Políticas.- Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos.- Secuencia de operaciones.
- c) Programas.- Fijación de tiempo requerido y de presupuestos.

3. **Organización.**- Estructuración de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales que tienen los miembros de la empresa. Las etapas son:<sup>12</sup>

- a) Jerarquías.- Es fijar la autoridad y responsabilidad de cada puesto.
- b) Funciones.- Conjunto de actividades distintas relacionadas entre si.
- c) Obligaciones.- Cada una de las actividades que forman la unidad administrativa.

4. **Integración.**- Consiste en dotar a la empresa de los medios para su eficaz funcionamiento, seleccionándolas, introduciéndolas y articulándolas en busca de su mayor desarrollo. Las etapas de la integración son:<sup>13</sup>

- a) Selección.- Etapa que nos ayuda para encontrar y escoger el personal necesario.
- b) Introducción.- Nos señala la mejor forma para adaptar los nuevos elementos a la empresa.

---

<sup>11</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Op. Cit , PAG 20

<sup>12</sup> Ibid PAG 21

<sup>13</sup> Ibid PAG .22

c) **Desarrollo.**- Etapa que busca el progreso y la mejoría del elemento humano de la empresa.

5. **Dirección.**- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la empresa con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados. La dirección se compone de:<sup>14</sup>

- a) **Mando o autoridad.**- Facultad de tomar decisiones, como delegar y ejercerla.
- b) **Coordinación.**- Consiste en armonizar los esfuerzos de los colaboradores de una empresa en donde cada uno de los cuales aporta su parte al logro del bien común.
- c) **Supervisión.**- Es el ver si las cosas se están haciendo como se habían planeado y mandado.

6. **Control.**- Establecimiento de sistemas que nos permite medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y en su caso, corregir, mejorar y formular planes. Las etapas:<sup>15</sup>

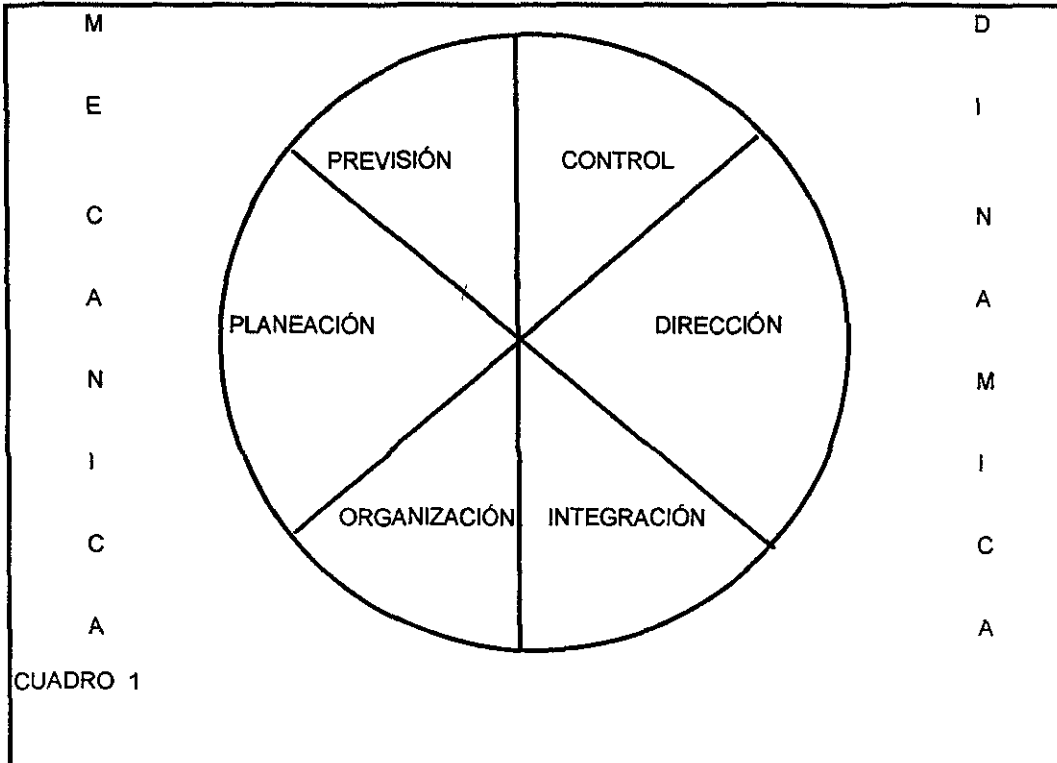
- a) **Establecimientos de normas.**- Sin reglas no se puede hacer la comparación, base de control.
- b) **Operación de controles.**- Por medio de la cual nos damos cuenta que las normas se cumplen.

---

<sup>14</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Op. Cit Ibid,PAG, 22

<sup>15</sup> Ibid. PAG. 23

Interpretación de resultados.- Es por el cual se corrigen las desviaciones de los planes constituyéndose propiamente en el medio de planeación.<sup>16</sup>



CUADRO 1

<sup>16</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Op. Cit., PAG, 23

## 2.2. AUDITORIA

### 2.2.1. CONCEPTO:

La auditoría es parte fundamental en la vida del ejercicio del Contador Público porque esta nos ayuda a observar que nuestro trabajo está en forma correcta; Por lo tanto la auditoría es "UN PROCESO QUE CONSISTE EN OBTENER Y EVALUAR OBJETIVAMENTE EVIDENCIA SOBRE LAS AFIRMACIONES RELATIVAS A LOS ACTOS Y EVENTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO; CON EL FIN DE DETERMINAR EL GRADO DE CORRESPONDENCIA ENTRE AFIRMACIONES Y LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS, PARA LUEGO COMUNICAR LOS RESULTADOS A LAS PERSONAS INTERESADAS."<sup>17</sup>

Otra forma de expresar a la auditoría es como la "REVISIÓN OBJETIVA DE LAS OPERACIONES ORIGINALMENTE ELABORADOS POR LA ADMINISTRACIÓN."<sup>18</sup>

Por lo cual podemos concluir que la auditoría al ser realizada en la empresa, esta buscará revisar y por lo consiguiente informar acerca de la corrección o

---

<sup>17</sup> TAYLOR Donald H. y G. William Glezem, "Auditoría integración de conceptos y procedimientos", Edición 1991, Editorial LIMUSA, PAG. 30

<sup>18</sup> HOLMES Arthur w., "Principios Básicos de Auditoría", Editorial Continental, México, 1990.PAG. 11

incorrección de las mediciones y de la comunicación de las operaciones que realicen en el almacén de Pemex-Refinación.

### 2.2.2. OBJETIVO:

Toda auditoría tiene como finalidad al ser realizada en una empresa el hacer un examen ordinario de las operaciones por un auditor independiente el presentar una opinión sobre la razonabilidad con que se presentan la posición financiera, el resultado de operaciones y los cambios de la posición financiera de conformidad que los principios de contabilidad generalmente aceptados.<sup>19</sup>

La auditoría con su complejidad y extensión a nuevas áreas , solo tiene sentido y puede ser comprendido en forma ordenada si se encuadra en que " el propósito es permitir que el auditor entienda la empresa o compañía sujeta a revisión, con profundidad y el detalle necesarios para expresar una opinión como experto."<sup>20</sup>

Por lo cual al realizar la auditoría de una empresa buscaremos que nuestra opinión del examen realizado sea con conocimiento, experiencia y ética de una profesionista en materia.

---

<sup>19</sup> G.KELLI, Walter y C. Baylan, William, "Auditoría Moderna", Editorial CECSA, Mexico, D.F., 1995, TOMO 1 PAG 6

<sup>20</sup> DELFINE, JAENICKE, SULLIVAN Y GNOSPELIUS, "Auditoría Montegomery", Editorial LIMUSA, segunda Edición 1991, PAG.32

El motivo de realizar una auditoría de la empresa PEMEX-REFINACION es el expresar una opinión sobre su situación en que se encuentra actualmente.

### 2.2.3. TIPOS DE AUDITORIA

Existen 8 tipos de auditoría, de la cual a continuación mencionaremos en forma breve por orden alfabético:

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA:** Podríamos definirla como aquella que evalúa la forma en que la administración esta cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.<sup>21</sup>

**AUDITORIA BALANCE.-** Aquella que se practica con el fin de determinar la exactitud de las cifras que se presentan en el balance, incluyendo el estado de perdidas y ganancias con un desglose de la utilidad. Se le conoce también como auditoría de estados financieros.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> J. Therauf, Robert, "Auditoría Administrativa | con cuestionarios de trabajo", Editorial Limusa, Mexico, D.F., 1993, PAG.29

<sup>22</sup> FRANCO Díaz, Eduardo M. "Diccionario de Contabilidad", Editorial Siglo Nuevo, México, 1994. PAG.25



**AUDITORIA ESPECIAL:** La que solo comprendemos algunos renglones de los estados financieros, como auditoria de caja o de inventarios. También se le conoce auditoria parcial.<sup>23</sup>

**AUDITORIA EXTERNA:** Aquella que se realiza por profesionales que no son empleados de la empresa.<sup>24</sup>

**AUDITORIA FISCAL:** Es la auditoría que practica las autoridades gubernamentales a fin de determinar la exactitud de las cifras contenidas en declaraciones de los contribuyentes, así como de los impuestos pagados.<sup>25</sup>

**AUDITORIA GENERAL:** Aquella que se compone por todos los renglones de los estados financieros.<sup>26</sup>

**AUDITORIA INTERNA:** Aquella que se realiza por empleados de la propia empresa.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> GARCÍA Chi, Lizet., TESIS: \* IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA \*, Universidad Villa Rica, Veracruz, 1996, PAG.33

<sup>24</sup> Idem

<sup>25</sup> Idem

<sup>26</sup> Diccionario de Contabilidad, Op Cit PAG.26

<sup>27</sup> Ibid PAG.26

AUDITORIA OPERACIONAL: Es aquella que se revisa y evalúa la evidencia y la economía de los metodos y procedimientos de la organización.<sup>28</sup>

## 2.3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 2.3.1. ANTECEDENTES:

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, organización, etc; Problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, utilizando la ciencia y metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones " científicas " dieron lugar a una orientación técnica hacia la AUDITORIA ADMINISTRATIVA.<sup>29</sup>

Aproximadamente se da inicio con HENRY FAYOL en 1925, el cual da mención a que el mejor método para examinar es por medio de la administración.

---

<sup>28</sup> J. Therauf, Robet, Op .Cit, PAG.28

<sup>29</sup> RODRIGUEZ Valencia Joaquín, "Sinopsis de Auditoria Administrativa", Editorial TRILLA, 6ª Edición 1990, PAG. 56

En 1935 JAMES MEKENSEY, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una autoauditoria, que consistirá en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

El fundador del América Institute of Management, JACKSON MARTINDELL, en 1950 desarrollo una de los primeros programas de auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica una obra "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionista. "

La auditoria en general fue concebida en 1932, poniendo en practica en la década de los 60 y 70.

En 1962 WILLIAM P. LEONARD realizó un estudio completo de la auditoria administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, la cual es una aportación muy valiosa.

Siete años más tarde LANGENDERFER H.Q. y ROBERTSON J.C., exploraron brevemente la problemática de definiciones y la cuestión de una exposición detallada de la auditoria administrativa, a su vez proponiendo una estructura técnica para extender la función de auditoria.

En los años subsecuentes se dieron una infinidad de avances con referentes a la auditoría administrativa, pero el último registrado a 1995 fue el de ROBERT J. THIERAUF, en 1984 el cual trata el punto de vista administrativo.

Esta semblanza son antecedentes a nivel mundial con referencias a la auditoría administrativa, pero hablando específicamente de México en donde la mayoría de empresas actualmente demandan este tipo de auditoría administrativa, pues se requería que los organismos sociales abarcaran una auditoría que tocara a los recursos humano ,materiales y técnicos, es decir una auditoría más amplia que la de los estados financieros. De aquí nació la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México no se puede hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en Mexicanas, sobre todo en empresas públicas.

Dichos cambios se dieron en empresa extranjeras y en las décadas de los 50 y 60 en México.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> RODRIGUEZ Valencia Joaquín , Op. Cit. PAG 58

Una semblanza del desarrollo que se dio en México de la auditoría administrativa es la que a continuación se presenta:

Algunas de las empresas que aplicaron la auditoría administrativa son:

- GENERAL MOTORS
- FORD MOTOR CO.
- CHICLES ADAMS, S.A.
- MEXICANA DE AVIACIÓN
- PETRÓLEOS MEXICANOS
- ALTOS HORNOS DE MEXICO,SA
- AERONAVES DE MÉXICO S.A.
- BANCO DE MÉXICO S.A.
- ALMACENES Y SERVICIOS S.A.

### 2.3.2. CONCEPTO:

Como se observo la auditoría cuenta varias extensiones de algunos de sus tareas o funciones, y todo por la continua que se da en los avances tecnológicos, por lo que los expertos se vieron obligados a buscar nuevas designaciones para las resultantes. De esta forma, al término de la "AUDITORIA" se ha adicionado la palabra "ADMINISTRATIVA", para poner precaución con las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera, <Tradicional>.

Es preciso para el trabajo de investigación tenga sentido el definir claramente el término AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Los auditores internos frecuentemente aluden a sus auditores internos o auditorías operativas denominándolas en coacciones "AUDITORIA ADMINISTRATIVA".<sup>31</sup>

A continuación presento algunas de las definiciones más relevantes de AUDITORIA ADMINISTRATIVA expresada por los siguientes autores.<sup>32</sup>

*WILLIAM P. LEONARD.*

Es un exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus método y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

*E. HEFFERON.*

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formularse recomendaciones para el logro de mejoras.

---

<sup>31</sup> RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit. PAG 18

<sup>32</sup> Ibid, PAG 19

**FERNÁNDEZ ARENA J.A.**

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

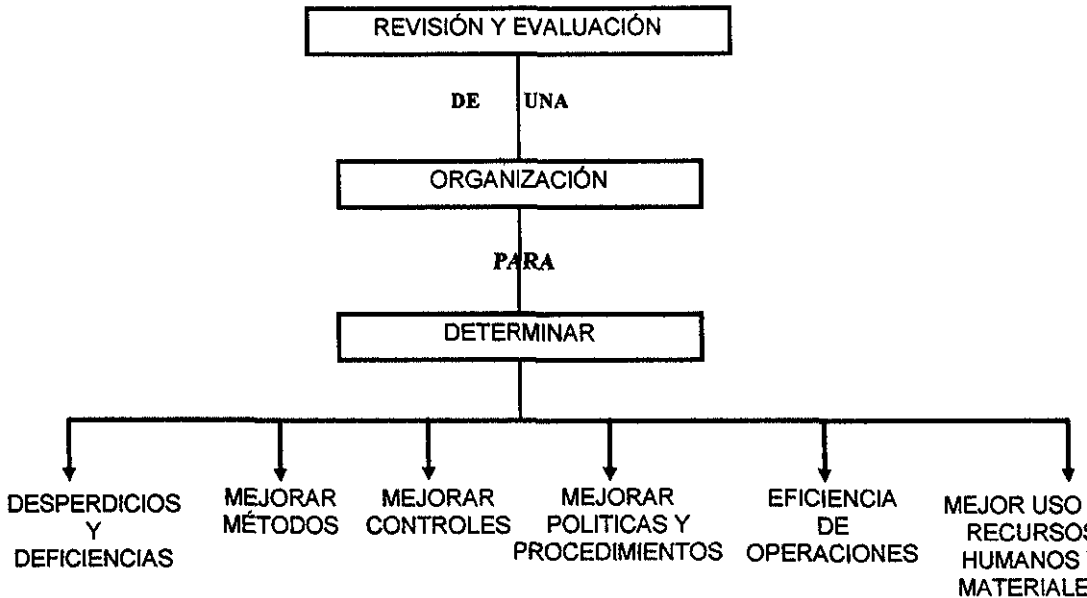
De estas definiciones de auditoría administrativa puedo determinar que " es aquella revisión y evaluación sobre los objetivos, planes, procedimientos, métodos, organización, recursos, con la finalidad de determinar los problemas en las diferentes áreas funciones de una entidad u organismo social y por determinar las soluciones y mejora continua sobre estos.

Es por su significado que el almacén de Pemex-Refinación requiere que se le aplique una auditoría administrativa, ya que en todo momento del desarrollo del organismo es necesario determinar cual ha sido los estragos que ocasionaron que se de una mala administración en está área.

**2.3.3. OBJETIVO:**

El propósito de la auditoría administrativa, como se puede notar, es el de revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la AUDITORIA

ADMINISTRATIVA la administración de una empresa podrá llegar a cabo el siguiente proceso:<sup>33</sup>



Esto nos lleva al objetivo del trabajo de investigación dentro del cual es importante determinar a través de la auditoría administrativa, la eficiencia y eficacia de las labores del personal para conocer con exactitud cuales son las funciones de cada persona dentro de su área de trabajo y poder alcanzar los objetivos de la empresa eficientemente. Por lo tanto es recomendable antes que nada, conocer la problemática para poder darle una solución, de tal forma que los problemas que se presentan en el

<sup>33</sup> RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit PAG. 85



almacén con respecto de las funciones de su personal, se vayan resolviendo satisfactoriamente.

#### 2.3.4. IMPORTANCIA:

La importancia de toda auditoría administrativa radica en realizar estudios con el fin de determinar las deficiencias e irregularidades, las causas de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Esto es por que la auditoría administrativa realiza un análisis de las funciones administrativas y su interrelación, esto es que una auditoría administrativa va más allá de la función contable para incluir la administración, operaciones, las funciones, el personal y para mejorar la administración, al descubrir cuales son las deficiencias que limitan el desarrollo del almacén de Pemex-Refinación, para su correcto desarrollo de todas y cada una de las funciones.

### 2.3.5. APLICACIÓN:

La auditoría administrativa debe ser aplicada antes o durante el transcurso de algún mal o cuando se dan síntomas de problemas de administración sobre el personal u otra función.

Hablando específicamente del almacén y del personal el cual es el punto principal de estudio, nos encontramos que existe una diversidad de males o deficiencias que se presentan como son:

1. Frecuentes disgustos entre el personal, entre subordinados con jefes, entre jefes y por lo mismo entre empleados.
2. Cargas de trabajo en un solo puesto.
3. Excesiva rotación de personal, por despidos, renunciaciones o ascensos.
4. Duplicidad en las labores.
5. Desconocimiento de las funciones de cada uno del personal.

Por lo tanto es necesario que en el almacén de la empresa Pemex-Refinación, se elabore una auditoría administrativa, la cual hará mediante una serie de fases plenamente definidas, con el fin de cumplir el objetivo y por su puesto del trabajo de investigación.

## **2.4. PROGRAMADA TRABAJO PARA LA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

El programa de auditoría administrativa es un plan que señala los diferentes pasos por seguir en la auditoría al almacén de Pemex-Refinación, así como el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizara y los lineamientos generales. La finalidad del programa es seguir al auditor en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que da seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardar de que no omita ningún punto dentro de la revisión.<sup>34</sup>

A continuación se presenta un ejemplo del programa que se ha de seguir en el proceso de la auditoría administrativa dentro de la revisión y evaluación del almacén.

---

<sup>34</sup> DR. Y C.P. MATINEZ Villegas Fabian, "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial PAC, Octava Reimpresión, Febrero 1991, México, PAG 126

## PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 2.4.1. ETAPAS:

Para llevar a cabo la auditoría administrativa es necesario comprender las siguientes etapas:

#### PRIMERA ETAPA

##### A) PLANEACIÓN

- a) Se debe definir el tipo de estudio que se realiza.
- b) diagnostico administrativo.
- c) Definición del objetivo de la empresa y del área de estudio.
- d) Alcance de la auditoria.
- e) Programación del tiempo estimado para la auditoria
- f) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- g) Aprobación del programa de auditoria.

#### SEGUNDA ETAPA

##### B) EXAMEN

- a) Entrevista con los responsables del almacén de la empresa Pemex-Refinación, con el objetivo de indicarles el seguimiento de la atención de las áreas problemáticas.
- b) Aplicación de las técnicas de AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- c) Captación de la documentación necesaria.
- d) Revisión y depuración de la información captada.
- e) Capitación de opiniones y sugerencias.

#### TERCERA ETAPA

##### C)EVALUACIÓN

- a) Análisis y evaluación de la información.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

#### CUARTA ETAPA

##### D)PRESENTACIÓN

- a) Elaboración final del informe.
- b) Presentación del informe final al Director General y al responsable del almacén.

## 2.4.2. DESARROLLO DEL PROGRAMA

En el desarrollo existen elementos vitales como investigación y análisis dentro de marco conceptual sólidamente elaborado.<sup>35</sup>

No obstante el desarrollo será llevado a cabo obteniendo toda clase de información del almacén a fin de poder hacer un análisis completo a su termino.

A continuación se muestra el desarrollo del programa para el almacén de Pemex-Refinacion.<sup>36</sup>

### PLANEACIÓN

#### a) Definición del estudio.

Auditoria administrativa en: el ALMACÉN PEMEX-REFINACION de la ciudad de Minatitlán, ver.

#### b) Diagnostico administrativo

- Elaboración del programa de trabajo.

---

<sup>35</sup> RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit. PAG 193

<sup>36</sup> C.P y LA. RUBIO Ragazzoni, Víctor y Hernandez Fuentes, Jorge; "Guía Practica de Auditoria Administrativa", Editorial PAC, México, 1996, 3ª Edición, PAG 14 y15

- Aprobación.
- Desarrollo del diagnóstico.

c) Definiciones del objetivo.

Descubrir y conocer la eficiencia y eficacia de las labores del personal con la finalidad de conocer las deficiencias e irregularidades que se presentan en el desarrollo de sus actividades con resultados que se manifiestan con pronóstico de mejorar y conseguir mejores respuestas a las necesidades de la empresa dándole éxito en dicha área de trabajo.

d) Alcance específico de la auditoría.

La magnitud de la auditoría comprenderá al personal y en general a las funciones que están en el manual de operaciones de cada puesto dentro del almacén.

e) Programación del tiempo estimado.

Se estima que la presente auditoría, se realizara en 6 meses.

f) Definición de técnicas y medios.

Las técnicas son:

- Técnicas de investigación.
- Análisis funcional y operacional.
- Análisis de condiciones de trabajo.

Uso de herramientas de:

- Guía de auditoría

-Cuestionario al personal del almacén.

Es importante que mencione que el desarrollo es unicamente a la primera etapa del programa de auditoria administrativa.

## 2.5. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El levantamiento o recolección de la información son parte de la segunda etapa del programa el cual debe hacerse por medios adecuados, para obtener datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la información que fundamenta el estudio aplicado. Los principales medios de levantamiento de información son los siguientes:<sup>37</sup> < Aclarando que ya se menciona con relación a la empresa en estudio >.

1. INSPECCIÓN Y OBSERVACIÓN.- Se debe realizar una inspección personal de las oficinas, del almacén, del personal que labora, su comportamiento y todo esto anotarlo para que auxilien a la elaboración y evaluación de la auditoria.
2. REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS.- Consiste en obtener cada uno de los detalles contenidos en el manual de operaciones del almacén con el fin de determinar cada una de las funciones y responsabilidades del personal.

---

<sup>37</sup> DR. Y C.P. MATINEZ Villegas Fabian, Op. Cit. PAG. 133

3. ENTREVISTAS.- Consiste en obtener información de las personas que se encuentran enteradas de la situación vigente y de los problemas que nos conciernen. Esto es realizado con los principales directivos y jefaturas del almacén.
4. CUESTIONARIOS.- Son los que servirán como guías para contestar interrogantes con respecto al área de estudio. (ANEXO 1)

Cada uno de los medios serán y son aplicados para la obtención de la información que nos interesa para la elaboración de este trabajo de tesis.

## **2.6. VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se deberá integrar los datos recopilando de manera que se tenga una secuencia operativa y cronológica de las operaciones para no obtener resultados equivocados por información de igual equivocación. Por lo tanto es necesario verificar la información en forma conjunta con el personal del almacén, para que ayuden a la evaluación de la exactitud de los datos, antes de ser registrados definitivamente y analizados posteriormente.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> DR. Y C.P. MATINEZ Villegas Fabian, Op. Cit. PAG.135



## 2.7. PROCESO DE EVALUACIÓN

Una vez obtenido los datos de importancia para el estudio, será el determinar que se realice una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas más relevantes entorno al personal del almacén y sus funciones; dándoles su merecida atención para una correcta solución.<sup>39</sup>

La Guía que se utiliza para la evaluación de la información de la auditoría administrativa es la siguiente:<sup>40</sup>

La guía se fundamenta en cuatro elementos a nivel resultados que se emplean en la administración y son:

\*PLANEACION      \*ORGANIZACION      \*PERSONAL  
\*DIRECCION      \*CONTROL

Estos a su vez están clasificados en 14 subelementos

Elemento de Planeación I

1.1. Objetivos

---

<sup>39</sup> C.P y LA. RUBIO Ragazzoni, Víctor y Hernandez Fuentes, Jorge Op. Cit PAG 35

<sup>40</sup> Ibid. PAG. 39

1.2. Políticas

1.3. Planes y programas

**Elemento de Organización II**

2.1. Estructura Organizacional

2.2. Manual de Organización

2.3. Aprovechamiento de recursos humanos

**Elemento de Personal III**

3.1 Planes de capacitación

3.2. Planes de Calificación de Méritos

3.3. Condiciones de Trabajo.

**Elemento de Dirección IV**

4.1. Delegación

4.2. Comunicación

4.3. Supervisión

**Elemento de Control V**

5.1. Sistemas y Procedimientos administrativos

5.2. Manual de Operación.

Una vez determinada los elementos y subelementos, deberán ser evaluados mediante una tabla de puntaje, con una amplitud de 5 grados por subelemento y con un intervalo de 5 puntos estándar por cada grado, los cuales integran el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismo que se están representados en forma equitativa en un 25% por cada elemento.<sup>41</sup>

El objetivo de esta tabla es poder evaluar la situación real del almacén con referencia al personal y sus funciones.

Los parámetros establecidos para la evaluación final son los siguientes:

Para los elementos I, II, IV.

<u>GRADO</u>
I
II
III
IV
V

<u>PUNTUACIÓN</u>
0
DE 5 A 15
DE 16-30
DE 31-45
DE 46-60

<u>EVALUACIÓN</u>
CARENCIA
DEFICIENCIAS O INADECUADO
ELEMENTAL O MÍNIMO
ADECUADO O ACEPTABLES
OPTIMO O EXCELENTE

Para elemento II

<u>GRADO</u>
I
II
III
IV
V

<u>PUNTUACIÓN</u>
0
DE 5 A 20
DE 21-40
DE 41-60
DE 61-80

<u>EVALUACIÓN</u>
CARENCIA
DEFICIENCIA O INADECUADO
ELEMENTAL O MÍNIMO
ADECUADO O ACEPTABLE
OPTIMO O EXCELENTE

<sup>41</sup> C.P. y LA RUBIO Ragazzoni, Víctor y Hernandez Fuentes, Jorge Op. Cit PAG 40

## 2.8. INFORME FINAL

Una vez que se ha concluido la auditoría administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, continua la etapa en la que el auditor administrativo formula y presenta el informe de la auditoría administrativa, el cual estará informado la actual situación administrativa de la empresa en forma integral y las posibilidades de lograr superarla.

“ El informe de la auditoría administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista:

\* Presentación.

\* Un claro y completo contenido de lo que se informa.

\* Y oportuna información, para que la administración de la empresa tome las medidas necesarias que el mismo se sugiere. <sup>42</sup>

### PRESENTACIÓN DEL INFORME.

“ La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

---

<sup>42</sup> DR. Y C.P. MATINEZ Villegas Fabían, Op. Cit. PAG.161

- \* Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- \* Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convenientes, motivando la acción correspondiente.
- \* Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- \* El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos, formulados como resultado de los trabajos tales como: Gráficas, Formas, Organigramas, etc. <sup>43</sup>

“ Para la formulación del informe es necesario pensar en quienes van a recibirlo, para así definirlo en la forma más fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe varía de acuerdo a la empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas, <sup>44</sup> sin embargo, los puntos principales que debe contener un informe, para considerarlo completo, son los siguientes:

#### 1. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se debe informar en forma clara y concisa, la razón para iniciar la auditoría (evaluar la administración general de un departamento, una función, etc.), una explicación breve referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoría.

---

<sup>43</sup> C.P. y LA. RUBIO Ragazzoni, Víctor y Hernández Fuentes, Jorge Op. Cit. PAG 57

<sup>44</sup> THIERAUF, Robert “ Auditoría Administrativa ”, Editorial LIMUSA, México 1992, PAG. 45

## 2. HECHOS RELEVANTES A NIVEL EMPRESA.

Exposición exhaustiva de todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren de medidas correctivas inmediatas.

## 3. HECHOS RELEVANTES DEL DEPARTAMENTO

En esta parte del informe conviene destacar con mayor detalle aquellos hechos que afecten al departamento o sección en particular, se debe incluir toda aquella información que pueda ser de interés, tanto para quien va dirigido el informe como para el jefe del departamento o sección.

## 4. PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se deben describir los instrumentos y técnicas principales que se utilizaron en el desarrollo de la auditoría. También se indicará que gente se entrevisto y la limitaciones que se hicieron o encontraron durante la auditoria.

## 5. RECOMENDACIONES

El auditor formulara las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posible soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución. Deberán formularse en forma clara y concisa, dando una idea general de que por que los cambios y beneficios que se originen una vez aceptadas e implantados.

## 6. EVALUACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GERENCIAL.

Expresa la opinión del auditor administrativo sobre la capacidad de la gerencia en las áreas investigadas.

### 2.9 EMPRESA

Todos necesitamos a la empresa, no hay un día del año que no utilicemos productos fabricados por una empresa, generalmente todos trabajamos en ella, diariamente sentimos su presencia, sabemos dónde se encuentra establecida, quienes son sus jefes, qué es lo que produce, etc., pero ignoramos el significado de ésta.

Para que una empresa alcance éxito completo, las personas que la forman deben tener conocimientos que abarquen más que la sola habilidad para desempeñar su trabajo, es decir, deben tener un conocimiento general de su empresa, deben saber cuáles son sus objetivos, qué se espera de ellos, etc.

Existen numerosas definiciones de empresa, de las cuales GUZMAN VALDIVIA, nos dice que la EMPRESA es: "Un ser económico y social donde el capital, el trabajo y la dirección se combinan para lograr una producción socialmente útil." <sup>45</sup>

Esta definición es la más completa, puesto que toma en cuenta tanto los elementos internos como externos de una empresa.

La definición hace mención que la empresa tiene como finalidad lograr una producción socialmente útil; lo que significa, que toda empresa debe constituirse con el propósito de satisfacer alguna necesidad social. Esto es indiscutible, ya que si no cumple con esta finalidad, la empresa estaría destinada al fracaso, en virtud de que no habría quien consumiera su producción y por lo tanto, si esta empresa se ha constituido con fines lucrativos, irremisiblemente iría a la quiebra; de ahí también que toda empresa, bien constituida, cuide constantemente la satisfacción de las necesidades de sus consumidores.

## **2.10. ALMACÉN**

Una vez determinado que es una empresa es importante definir que es un almacén, ya que nuestro estudio es dentro del almacén de PEMEX-REFINACION.

---

<sup>45</sup> INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO, Op. Cit., PAGES1,2



El almacén se define como " una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. "<sup>46</sup>

## FUNCIONES DEL ALMACÉN

Entre las funciones más comunes del almacén se encuentran:

1. Recepción de materiales.
2. Registro de entradas y salidas.
3. Almacenamiento de materiales.
4. Mantenimiento de materiales y del almacén.
5. Despacho de materiales.
6. Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

Estas son algunas de las funciones que en forma general definen a los almacenes, sin embargo las funciones que el almacén de PEMEX-REFINACION establece son las siguientes:

---

<sup>46</sup> GARCÍA Cantú, Alfonso, "Almacenes, Planeación, Organización y Control", Editorial TRILLAS, México, Cuarta Reimpresión, 1990, PÁGS 15,16, y 17.

- Recibir los materiales, equipos y sustancias químicas, para su ingreso a inventarios, ya sean compras locales, importaciones ó traspaso de entrada, solicitudes de materiales de la unidad de razonabilidad de Activos y Devoluciones.
- Efectuar las reclamaciones pertinentes, cuando los materiales, equipos o sustancias químicas, no cumplan con las especificaciones requeridas.
- Controlar los movimientos físicos de entradas y salidas a través de registros contables, mediante el Sistema Institucional de Administración de Materiales (S.I.A.M.)
- Resguardar adecuadamente en áreas asignadas, los materiales, equipos y materiales adquiridos.
- Verificar la existencia de los materiales, equipos y refacciones requeridos en la solicitud de compra, colocando los sellos correspondientes.
- Aplicar las técnicas, relativas a la conservación y mantenimiento de los materiales y equipos en custodia.
- Révisar periódicamente los inventarios, a fin de mantener los mínimos adecuados de cada material y refacciones.
- Verificar la existencia física de los inventarios almacenados de acuerdo con los registros del Sistema Institucional de Administración de Materiales.
- Elaborar las adquisiciones del material recurrente, a fin de mantener el inventario establecido.
- Entregar en forma eficaz, los materiales, equipos y sustancias químicas solicitados por los usuarios mediante los sistemas establecidos.
- Desincorporar de los activos :materiales, equipos y sustancias químicas calificadas como obsoletos, excedentes y baja total conforme a la normatividad establecida.

Con esta descripción podemos determinar que el objetivo principal del almacén es :

“ Proporcionar un servicio de calidad a los diferentes departamentos de la Refinería, recibiendo, controlando y entregando; los materiales, equipos, herramientas, y sustancias químicas existentes en los inventarios, bajo un sistema de control establecido.”

**CAPITULO III**

**FUNCIONAMIENTO DEL PERSONAL DEL ALMACÉN  
PEMEX-REFINACIÓN**

## **CAPITULO III**

### **FUNCIONAMIENTO DEL PERSONAL DEL ALMACÉN**

#### **PEMEX-REFINACION**

##### **3.1.ANTECEDENTES**

#### **PETRÓLEOS MEXICANOS**

PETRÓLEOS MEXICANOS es una empresa paraestatal descentralizada con patrimonio propio, que tiene como función planear y controlar la industria petrolera a nivel nacional.

PEMEX se divide en cuatro organismos subsidiarios con patrimonio propio que son:

- \* Pemex Exploración y producción,
- \* Pemex Refinación,

- \* Pemex Gas y Petroquímicas Básicas, y
- \* Pemex Petroquímica.

La Refinería " GENERAL LÁZARO CÁRDENAS " forma parte de PEMEX-REFINACION, organismo subsidiario de Pemex que tiene como objeto los procesos industriales de refinación y elaboración de productos energéticos y petrolíferos que sirvan como materia prima básica para petroquímica.

### **PEMEX - REFINACIÓN**

La Refinería "GENERAL LÁZARO CÁRDENAS" se encuentra localizada dentro del municipio de Minatitlán, Veracruz. Cuenta con una superficie de 200 hectáreas, que están ubicadas en el margen izquierdo del río Coatzacoalcos.

Se iniciaron labores en 1906, bajo la administración de la compañía inglesa "EL ÁGUILA". 34 años más tarde, la refinería paso a ser patrimonio de la nación como resultado del decreto de la expropiación petrolera, en el año de 1938, por el entonces Presidente de la República, General Lázaro Cardanes del Río.

Durante varios años, debido principalmente a los problemas inherentes de la expropiación y a situaciones externas se detuvieron los planes de expansión. Es hasta

1945 en que se alcanza prácticamente la era moderna de la refinería; las antiguas instalaciones son desmanteladas y se inicia la construcción de nuevas unidades de proceso con mayor capacidad, utilizando todos los avances tecnológicos de su tiempo, acordes con la demanda nacional de energéticos. Como resultado de la citada expansión, la Refinería actualmente esta integrada por 33 plantas en operación normal.

En 1974, la refinería de Minatitlán, Veracruz, cambia de nombre a refinería "General Lázaro Cárdenas", como homenaje y reconocimiento unánime al precursor del Petróleo Mexicano.

La capacidad diaria de proceso de la Refinería Minatitlán es de 205,000 barriles de petróleo crudo transportado por ductos desde el campo de sureste del país, los productos elaborados satisfacen las necesidades de combustible en el área geográfica que comprende la península de Yucatán, el edo de Tabasco, el sur de Veracruz, Puebla y parte de la demanda del Distrito Federal.

### **3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ALMACÉN DE LA EMPRESA PEMEX-REFINACION.**

El almacén de Pemex-Refinacion cuenta actualmente con 106 empleados en los diferentes puestos, que requiere el almacén para trabajar y llevar un buen desempeño, dentro de los cuales los empleados son algunos de planta en el puesto y otros son unicamente transitorios, (ANEXO 2), los puestos son:

#### **JEFATURA ( COORDINADOR "B" ESPECIALISTA TÉCNICO )**

Es el puesto por el cual debe ser ocupado por un ingeniero el cual conozca los términos químicos, eléctricos y mecánicos. Bajo este puesto tiene a dos responsables, los cuales son las autoridades correspondientes, los cuales son :

1. CONTROL CONTABLE < INVENTARIOS > ( COORDINADOR "G" ESPECIALISTA TÉCNICO )
2. CONTROL DE OPERACIÓN ( COORDINADOR "G" ESP. TÉCNICO )



El primer puesto tiene a su vez las áreas siguientes, dentro de las cuales tienen los puestos que se mencionan:

**KARDEX:**

CANTIDAD	CATEGORÍA
2	CONTROL DE EXISTENCIA
1	OFICINISTA DE 4ª
1	MECANÓGRAFA
1	OFICINISTA DE 6ª

**INVENTARISTA:**

CANTIDAD	CATEGORÍA
1	AYUDANTE "A" ALMACENISTA
5	INVENTARISTA
1	CODIFICADOR
1	OFICINISTA DE 4ª
1	MECANÓGRAFA

En el segundo caso, el cual es el control de operaciones, se encuentra ubicado por las siguientes áreas de las cuales se componen de los puestos que se mencionaran:

**DESPACHO DE ACTIVOS IMPRODUCTIVOS:**

CANTIDAD	CATEGORÍA
1	AYUDANTE "A" ALMACENISTA
1	DOCUMENTADOR
7	DESPACHADOR DE 3ª

**RECEPTORIA:**

CANTIDAD	CATEGORÍA
1	AYUDANTE "A" ALMACENISTA
4	RECEPTOR
1	CODIFICADOR
3	AYUDANTE DE RECEPTOR
2	MECANÓGRAFA
2	OFICINISTA DE 4ª
2	OFICINISTA DE 6ª
1	EMPACADOR

**ALMACENAMIENTO:**

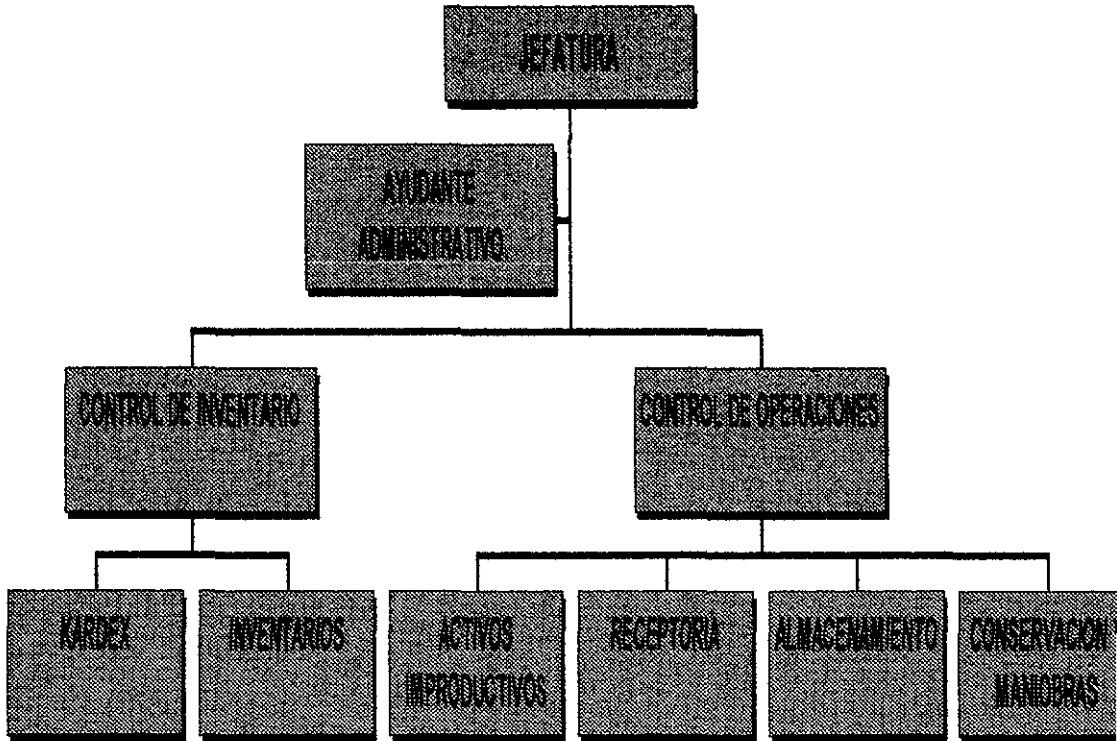
<b>CANTIDAD</b>	<b>CATEGORÍA</b>
1	AYUDANTE "A" ALMACENISTA
9	DESPACHADOR DE 1ª

**CONSERVACIÓN Y MANIOBRAS:**

<b>CANTIDAD</b>	<b>CATEGORÍA</b>
1	SOBRESTANTE
2	CHOFER
2	OP. EQUIPO MEC.
5	CABO DE 3ª
35	OBREROS GENERALES

A continuación se presenta el organigrama de puestos, para mayor entendimiento de como se compone la estructura organizacional del almacén.

## ORGANIGRAMA DEL ALMACEN DE PEMEX-REFINACION



### **3.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DEL ALMACÉN DE PEMEX-REFINACION**

Antes de continuar la descripción de los puestos antes mencionados, daré una breve semblanza de cuales son las funciones por área, para luego entrar de lleno a los puestos de que se compone el almacén.

#### **3.3.1.FUNCIONES POR ÁREAS**

##### **1. JEFATURA**

1.1. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del departamento.

1.2. Reportar a la Superintendencia de Recursos Materiales.

##### **2. CONTROL DE INVENTARIOS**

2.1. Supervisar y controlar la contabilidad y su cotejo físico de los inventarios de las diferentes cuentas y productos PEMEX.

2.2. Reporte a la Jefatura del Departamento.

##### **3. CONTROL DE OPERACIÓN**

3.1. Supervisar y controlar las operaciones de recepción, entrega, acomodo y mantenimiento de los materiales almacenados.

3.2. Reporte a la Jefatura del Departamento.

#### 4. AYUDANTÍA ADMINISTRATIVA

4.1. Control del personal : Plazas, ausencias, tiempo extra, y pases del personal.

4.2. Control administrativo : Presupuesto, mensajería, copiado, archivo, visibles, inventario de bienes del departamento y ordenes de taller y solicitud de comprar para el departamento.

4.3. Reporta a la Jefatura del Departamento.

#### 5. KARDEX

5.1. Actividades: Folio de vales, captura al sistema informática, Control del sistema y distribución de documentos contables.

5.2. Reporta al Control de inventarios.

#### 6. INVENTARIOS

6.1. Actividades: Recuento cíclicos, Ajustes, Diferencia en el movimiento diario de especies, Localización de materiales, actas de desincorporación y control equipos a resguardo.

6.2. Reporta al Control de inventarios.

#### 7. ENTREGA DE ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

7.1 Actividades : Notificación, entregas, control de documentos, y control de áreas de desechos.

7.2. Reporta al Control de operaciones.

## 8. RECEPTORIA

8.1. Actividades: Recepción e ingreso, Reclamaciones y control de cuentas.

8.2. Reporta al Control de operaciones.

## 9. ALMACENAMIENTO

9.1. Actividades:

-Despacho de materiales por vales y trasposos

-Control de tarjetas

-Movimientos de especie

-Conservación de materiales

-Control de bodegas, patios y cobertizos

-Control de localización

-Recuentos mensuales.

92. Reporte al Control de operaciones

## 10. CONSERVACIÓN Y MANIOBRAS

10.1. Actividades: Maniobras de carga y descarga, Conservación del material, Control de equipos, y transportes.

10.2. Reporta al Control de Operaciones.

### 3.3.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES POR PUESTOS

#### PERSONAL DE CONFIANZA

##### PUESTO: JEFE DE ALMACÉN <JEFATURA>

1. Dirigir en forma adecuada los aspectos del control de operaciones, control de inventarios y administrativos del almacén.
2. Cumplir y hacer cumplir:
  - A) La legislación federal que regula a los almacenes de las entidades paraestatales.
  - B) Los procedimientos autorizados e implementados para el funcionamiento de los almacenes del sistema regional.
  - C) Las disposiciones internas de la subdirección de producción y el centro de trabajo para el mejoramiento del desempeño operativo del almacén.
3. Optimizar la utilización y distribución de los recursos humanos, materiales y servicios automatizados de apoyo, relacionados con la recepción, ingreso, control, despachó y conservación de los materiales que son utilizados por los usuarios de Refinación.
4. Aprobar el programa de capacitación del departamento de almacén y evaluar la productividad de los participantes.
5. Vigilar el programa de desincorporación de activos improductivos.
6. Recibir y cumplir las normas y políticas dictadas por la gerencia , en materia de administración y control de materiales.
7. Atender las auditorias de las diversas dependencias que se realizan en el almacén.



8. Planear e implantar los programas de depuración de inventarios y codificación de materiales.
9. Coordinar el control de los movimientos diarios de materiales, mediante los medios informaticos establecidos.
10. Vigilar la operación de los sistemas de registro y control, así como coordinar con la unidad de recursos financieros la información generada por el almacén.
11. Participar en las reuniones del comité regional de enajenación de bienes improductivos.
12. Informar al superintendente de recursos materiales de las operaciones, planes y programas, y solicitar apoyo en las acciones en que se requiera de su intervención.
13. Implantar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en materia de higiene, seguridad y protección al medio ambiente.
14. Elaborar y revisar el presupuesto anual de operaciones e inversión del departamento.
15. Mantener actualizado el manual de aseguramiento de calidad para el departamento del almacén.

#### PUESTO : CONTROL DE INVENTARIOS

#### FUNCIONES

1. Controlar el cierre y envío de los documentos contables
2. Coordinar la operación del sistema (SIAM)
3. Coordinar la ejecución del programa de recuento de materiales (Normal, obsoletos, excedentes)

4. Coordinar la verificación de existencias en el almacén
5. Supervisar el reporte de alerta de inventarios
6. Colaborar en el programa de activos improductivos
7. Controlar los costos de materiales por conceptos
8. Atender a las dependencias externas de auditoría.
9. Participar en la elaboración del programa de capacitación
10. Participar en la elaboración del presupuesto.
11. Supervisar las actividades de rotación de inventarios.
12. Determinar materiales y codificaciones y codificaciones de uso recurrente.

**PUESTO: CONTROL DE OPERACIONES DE OPERACIONES DE ALMACÉN.**

1. Coordinar el programa de almacenamiento y conservación de materiales.
2. Vigilar las actividades de la recepción de materiales.
3. Verificar la desincorporación de activos improductivos.
4. Coordinar el trámite de los traspasos de materiales.
5. Vigilar las actividades del despacho de almacén.
6. Controlar la aplicación de codificación del SICAMA.
7. Controlar la documentación del embarque de catalizadores y residuos peligrosos.
8. Controlar las solicitudes de resguardo de materiales.
9. Atender las dependencias externas de auditoría.
10. Participar en la elaboración del programa de capacitación.
11. Participar en la elaboración del presupuesto.

12. Participar en la elaboración y seguimiento del programa de recuento.

## PERSONAL SINDICALIZADO

### PUESTO: INVENTARISTA

1. Efectuar revisiones de existencias, practicar recuentos físicos y verificar movimientos y existencias, contando, midiendo y pasando los productos almacenados.
2. Mantener el correcto orden de las localizaciones y reacomodo de los materiales y hacer los reportes de materiales en lugares inseguros y estibados en forma peligrosa, así como los materiales es sujetos a la intemperie que sufren deterioro por la acción del tiempo o almacenaje inadecuado que desmerezcan en calidad y servicio.
3. Colaborar en la codificación, clasificación y agrupamiento, identificación, localización y estandarización de los materiales, materias primas, equipos, productos, artículos, envases, materiales y equipo obsoleto, desperdicios, consultando catálogos de materiales y registros correspondientes.
4. Participar en los programas de Auditoría interna y depuración de materiales de uso común, de resguardo especial, de riesgo de siniestro, perecederos, especiales, etc., de acuerdo a los procedimientos implantados.
5. Resguardar y controlar los materiales y equipos de "cargo directo" dejados por los usuarios en custodia del almacén.
6. Resguardar y controlar los materiales dados de baja y activar la determinación del destino final.

**PUESTO: DESPACHADOR**

1. Almacenar materiales y refacciones bajo técnicas de mantenimiento, resguardo y seguridad para el inmediato servicio a los usuarios.
2. Mantener registros de saldos cuantitativos y de ubicación (localización) de las existencias del inventario en auxiliares por artículos.
3. Notificar el área de control de existencias y Abastecimientos, mediante la documentación de las operaciones, la localización de los materiales, conforme nuevos ingresos o reacomodo de almacenamiento.
4. Despachar los materiales solicitados por los usuarios por medio de "vales de almacén", trasposos de salida y traslado de materiales a sección satélite.
5. Controlar las maniobras y movimientos de materiales con técnicas de protección y conservación de su condición de uso.

**PUESTO: RECEPTOR**

1. Recibir y revisar las remesas de materiales o equipos destinados al centro de trabajo.
2. Registrar sin excepción todos los materiales y equipos .
3. Recibir el material y equipo destinado a otros centros de trabajo, cuando sea reexpedición.
4. *Controlar el movimiento físico de los materiales o equipos hasta que se ingresen.*
5. Detectar e informar averías, faltantes, sobrantes y discrepantes de los materiales y equipos recibidos.

6. Identificar artículos según catálogo y aplicar codificaciones.
7. Elaborar los documentos de entrada.
8. Entregar el material a la sección de despacho.
9. Entragar materiales y/o equipos de " Cargo Directo " a los usuarios.
10. *Elaborar reporte diario de carga recibida.*
11. *Elaborar informe semanal de remesas.*

PUESTO: OFICINISTA DE CUARTA

Entre las actividades o funciones que desarrolla, son:

1. Recibir la documentación por parte del receptor, al cual aplica sellos, n° de registro y distribuye los documentos.
2. Captura fichas del SIAM y elabora informe diario de carga recibida.
3. Aplica n° de folio y fecha, recaba firmas de control de operaciones y contable.
4. N° en forma consecutiva el acta administrativa.

PUESTO: MECANÓGRAFA

Las actividades que a continuación se mencionan son algunas que el manual menciona de forma breve:

1. Mecanografía el ingreso en formato Pemex 10 forma N° 75. ANEXO 3.
2. Captura al documento el ingreso en el SIAM, afectando existencias.
3. *Elabora el borrador de Cargo Directo y lo mecanografía.*

4. Asienta en el informe diario de Carga recibida el número de Cargo Directo con que se trabaja la remesa o el número de carga recibida de documentación de entrada con que se trabaja la remesa.
5. Captura el Cargo Directo en el SIAM y genera informe mensual.
6. Mecanografía el acta administrativa en formato Pemex 3 forma 73. ANEXO 4
7. Captura documentos de ingreso, afectando existentes y genera informe diario semanal y mensual.

PUESTO: ALMACENISTA

1. Al llegar el material se procede a su recepción conforme al procedimiento ALM-40420-PR-001.\*
2. Los métodos de manejo, almacenamiento y conservación de los insumos se especifican en el "Manual para manejo, conservación y almacenamiento de materiales".
3. Las áreas de almacenamiento para productos son: Las bodegas, patios, cobertizos y andenes controlados por el departamento almacén.
4. Los controles para certificación del buen estado de los productos almacenados serán de acuerdo al procedimiento ALM-40420-PR-006.\*
5. El registro y control de despacho de estos productos se realizan conforme al procedimiento ALM-40420-PR-009.\*

\*LOS PROCEDIMIENTOS MENCIONADOS NO SON ESTUDIO DE ESTA INVESTIGACION DE TESIS.

PUESTO: CAPTURISTA.

1. Captura el documento de ingreso en el S.I.A.M., afectando existencias.
2. Captura el vale en el programa S.I.A.M. para su control contable.
3. Asienta en el informe diario de carga recibida el número del cargo directo con que se trabaja la remisa.
4. Captura el cargo en el S.I.A.M. y genera informe mensual.
5. A solicitud del receptor, elabora documentos de ingreso según:
  - A) Recepción de materiales en formato Pemex 10 forma 75.
  - B) Devoluciones o recuperación en formato Pemex 10 forma 76.
  - C) Traspaso de materiales en formato Pemex 10 forma 74.

PUESTO: CODIFICADOR

1. Su actividad en forma generalizada es codificar cada pieza que ingresa con los datos en documentos (factura, pedidos, etc.), a través del sistema de catálogo de materiales.
2. Elaborar solicitud de codificación a México de las no localizadas en el catálogo.

PUESTO: DOCUMENTADOR

Elaborar la documentación para los embarques de materia, que por ventas traspasos y otros se generan en el departamento.

PUESTO: EMPACADOR

1. Su función es desempacar los materiales que vienen ensamblados, verificando cantidad y condiciones.
2. Embasar los materiales para su envío por traspaños.

PUESTO: OFICINISTA DE SEXTA.

1. Recibe la solicitud de requerimiento de sustancias químicas por llamada telefónica o directamente en ventanilla, anota la solicitud de vale en forma DLA- 001, verificar existencias.
2. Si se compra local, con una copia del cargo directo formula el CIF fase 14, y la envía a la oficinista de 4ª para integrarlo al legajo de documentos.

PUESTO: OBRERO GENERAL.

1. Auxiliar a los despachadores.
2. Limpiar y acomodar materiales.
3. Limpiar el patio, rosar
4. Barrer el área de trabajo.
5. Enviar documentos
6. Contar y verificar dotaciones de equipo, tubería, etc.
7. etc.



### 3.4. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL ALMACÉN. (ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN)

Se llevara a cabo el análisis de cada uno de los puntos tratados en los diferentes cuestionarios aplicados a los trabajadores del almacén de Pemex - Refinación, el estudio se basa en la estructura presentada por los cuestionarios con el fin detectar la problemática que presentan en forma general todos los trabajadores del departamento conocen o desconocen por su propio puesto. Se hará uso de los parámetros de medición y de las tablas de puntuación, cuya finalidad, es evaluar en forma general, la situación real de cada una de las puntos a tratar, una vez siendo auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final están establecidos de la forma siguiente:

Evaluación a los elementos de estudio examinados de:

PLANEACIÓN,

ORGANIZACIONAL,

PERSONAL,

DIRECCIÓN,

CONTROL.

### **PARÁMETROS DE MEDICIÓN**

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0 - 50	Carencia
II	51 - 101	Deficiente o Inadecuado
III	102 - 152	Elemental o Mínimo
IV	153 - 204	Adecuado o Aceptable
V	205 - 255	Óptimo o Excelente

Es de importancia que las evaluaciones que a continuación se presentaran son realizadas en base a las respuestas a los cuestionarios aplicados al personal del almacén.

Subelementos a evaluación:

Planeación

- \* Objetivos
- \* Políticas
- \* Planes y Programas

## Organización

- \* Estructura Organizacional
- \* Manual de Organizacional
- \* Aprovechamiento de recursos humanos

## Personal

- \* Planes de capacitación
- \* Planes de calificación de méritos
- \* Condiciones de Trabajo

## Dirección

- \* Delegación
- \* Comunicación
- \* Supervisión

## Control

- \* Sistemas y Procedimientos administrativos
- \* Manual de Operación

## HOJA DE ANÁLISIS

EMPRESA: PEMEX REFINACIÓN

ELEMENTO	GRADO	PUNTOS	ARGUMENTO
Objetivo	III	10	ELEMENTAL La empresa cuenta con objetivos de departamento bien definidos, pero no son conocidos con claridad por el propio personal del almacén.
Políticas	III	10	ELEMENTAL Hay existencia de políticas para el almacén y por lo tanto para cada puesto, pero no es conocido por todo el departamento.
Planes y Programas	IV	15	ADECUADO La empresa da a conocer cuales son sus planes a corto plazo y largo plazo, por lo tanto Pemex realiza los programas para llevar a cabo dichos planes.
Estructura Organizacional	II	5	DEFICIENTE Se considera que el departamento cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional inadecuada e imprecisa, que perjudica al personal y retrasa las actividades que se deben desarrollar en cada puesto.
Manual de Organización	I	0	CARENCIA. La empresa aun contando con el manual la estructuración de este no es de forma clara y completa dejando fuera puestos, por lo tanto es obsoleto e infuncional, que no obedece a la realidad del funcionamiento del departamento.
Aprovechamiento de recurso humano.	III	10	ELEMENTAL Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.
Planes de Capacitación	II	5	DEFICIENTE La empresa y por lo tanto el departamento, no le dan un uso correcto a los planes de capacitación pues solo dan instrucciones para llevar a cabo la actividad del puesto.

Planes de Calificación de Méritos	I	0	CARENCIA No consideran la motivación por este medio.
Condiciones de Trabajo	III	10	ELEMENTAL El departamento proporciona los instrumentos de seguridad necesarios pero no dan cuidado el equipo y armonía del personal.
Delegación	III	10	ELEMENTAL Se considera que el departamento delega las facultades básicas en los diferentes organismos que la forman. Se considera que el personal cumple con sus funciones, no al 100%, por contar con la autoridad necesaria.
Comunicación	I	0	CARENCIA Se considera que la empresa cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos. La comunicación que se da en el departamento se considera inadecuada e informal por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes, por lo que el comentario o el rumor son los medios más efectivos.
Supervisión	II	5	DEFICIENTE Se considera que la unidad cuenta con una efectividad de liderazgo muy irregular; los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos. La actuación y motivación hacia el personal es irregular.
Sistemas y Procedimientos Administrativos.	IV	15	ADECUADO Se considera que el departamento cuenta con sistemas y procedimientos administrativos bien definidos y claros que ayudan a permitir una posible optimización en las actividades.
Manual de Operación	III	10	ELEMENTAL Se considera que la unidad cuenta con manuales de operación que no contemplan con claridad los procedimientos.
TOTAL DE PUNTOS	III	105	ELEMENTAL

De acuerdo al resultado de la puntuación obtenida de la evaluación a los elementos de estudio del departamento de almacén, se considera que es ELEMENTAL. Existen algunos aspectos importantes que es necesario hacer mención, pues califican muy bajo en relación de unos elementos a otros; Por ejemplo, los manuales de operación, los cuales en diversas funciones son incomprensibles para aquellos que lean o hagan uso del manual y en otro caso no hacen mención de las funciones de puestos que el almacén utiliza para diferentes actividades; otro aspecto por mencionar son los planes de calificación de méritos los cuales la empresa Pemex - Refinación no los considera, siendo de forma útil en ocasiones como un medio de motivación para que el trabajador desarrolle su trabajo con mayor ímpetu. Por otra parte la comunicación del personal del almacén es casi nula, puesto que los medios utilizados no son a nivel formal y adecuada impidiendo realizar en ocasiones un trabajo bajo términos de excelencia.

### **3.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DEL ALMACÉN.**

Las encuestas se realizaron al 50% del personal del almacén , dentro de los cuales nos encontramos que existía ignorancia sobre los objetivos, políticas, planes, programas, y en general las funciones que deben desarrollar, etc; La mejor forma de constatarlo es por el estudio gráfico que a continuación se presenta, los puntos generales investigados son:

Planeación: Gráfica 1

Organización: Gráfica 2

Personal: Gráfica 3

Dirección: Gráfica 4 ,y

Control: Gráfica 5

NUMERO

PREGUNTAS

RESULTADOS

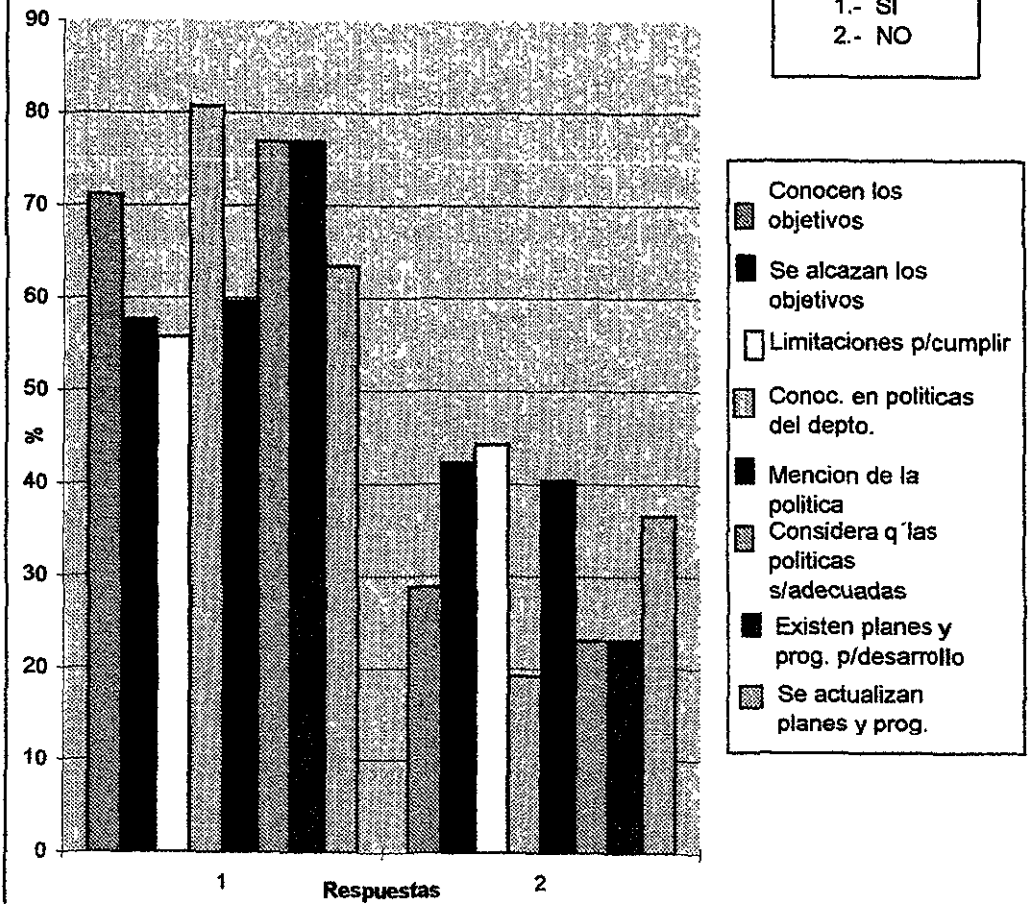
PLANEACIÓN		SI	NO	S/R	%		
1	Conocen los objetivos	37	15		71	29	
2	Se alcanzan los objetivos	30	22		58	42	
3	Medida de alcance de los objetivos.	70%	al	80%			
4	Limitaciones p/cumplir los objetivos.	29	23		56	44	
5	Conocimiento en políticas del depto	42	10		81	19	
6	Mención de las políticas	31	21		60	40	
7	Considera q' las políticas s/las adecuadas	40	12		77	23	
8	Existen planes y prog. p/el desarrollo de actividades.	40	12		77	23	
9	Se actualizan planes y programas.	33	19		63	37	
ORGANIZACIÓN		SI	NO	S/R	%		
10	Existe un manual de organización	32	20		62	38	
11	Considera que esta actualizado el manual	24	28		46	54	
12	Conoce el personal dicho manual	25	27		48	52	
13	Dentro del manual se definen responsabilidades, jerarquía, relaciones y deberes de c/puesto	28	24		54	46	
14	Hay existencia de duplicidad de labores	24	22	6	46	42	12
15	Cree que sobran o faltan puestos p/cubrir necesidades	30	22		58	42	
16	Mención de puestos que sobran o faltan	24	28		46	54	
17	Se considera que el personal q' hay es el requerido p/su carga de trabajo.	25	27		48	52	
PERSONAL		SI	NO	S/R	%		
18	Cta. con planes de capacitación	42	10		81	19	
19	Cta. con planes de calificación de méritos	8	44		15	85	
20	Cta. con Planes de incentivos	15	37		29	71	
21	Evalúan el esfuerzo del personal (p/compensarlo)	7	45		13	87	
22	Considera q' las condiciones de trabajo son adecuadas	22	30		42	58	
23	Indican las limitaciones p/developar su trabajo.	31	21		60	40	
24	Considera que su oficina o depto tenga todo el material de trabajo	16	36		31	69	



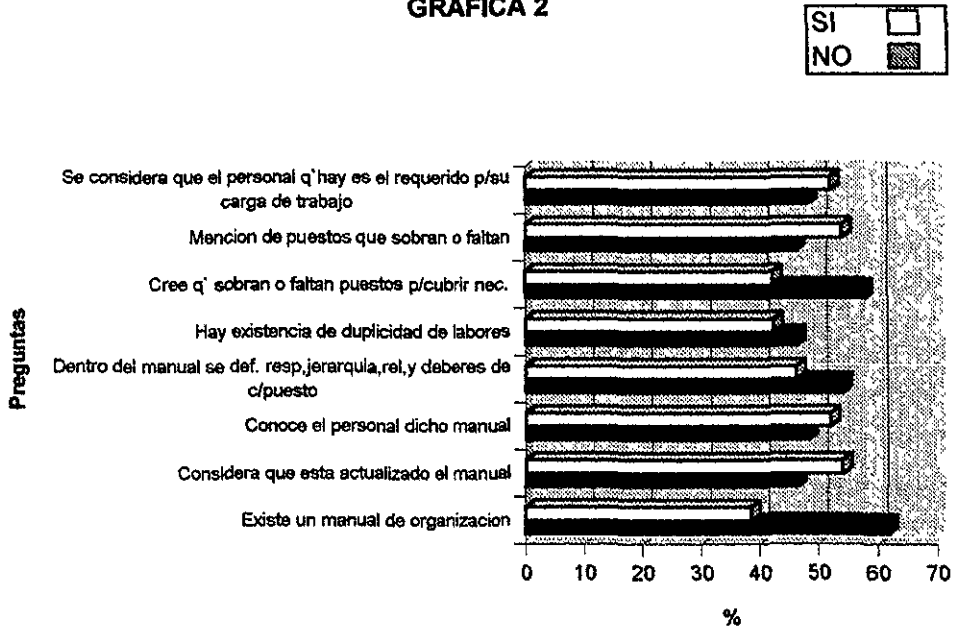
		SI	NO	S/R		
DIRECCIÓN		SI	NO	S/R	%	
25	Existen niveles de autorid. y responsab.	38	14	73	27	
26	Consideran q' los niveles de autoridad / responsabilidad están debidamente definidos	29	20	56	38 6	
27	Cta. con la autoridad debida p/el desarrollo su trabajo	30	16	6	58	31 12
28	Existe una adecuada supervisión de las actividades.	19	24	9	37	46 17
29	Existencia de abuso de autoridad	17	20	15	33	38 29
30	Existencia de comunicación con superiores y compañeros.	40	12	77	23	
31	Que medio de comunicación utilizan p/dar instrucciones.	Verbal	Escrito			
32	Medios que utilizan los superiores p/dar ordenes			Escrito		
33	Considerar que son los medios adecuados	30	22	58	42	
34	Existe malestar, falta de amonia, fricciones, etc.	31	21	60	40	
CONTROL		SI	NO	S/R	%	
35	Existe registro de asistencia en el depto	36	16	69	31	
36	Existe un control de tramite, oficios, ordenes.	31	21	60	40	
37	Utilizan un control p/programas de desarrollo.	25	27	48	52	
38	Considera que los sistemas y procedimientos coadyuven al logro de sus planes y objetivos.	29	23	56	44	
39	Considera útil la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y émanar información.	38	14	73	27	
40	Expreso opinión del cuestionario	24	28	46	54	

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**PLANEACION  
GRAFICA 1**

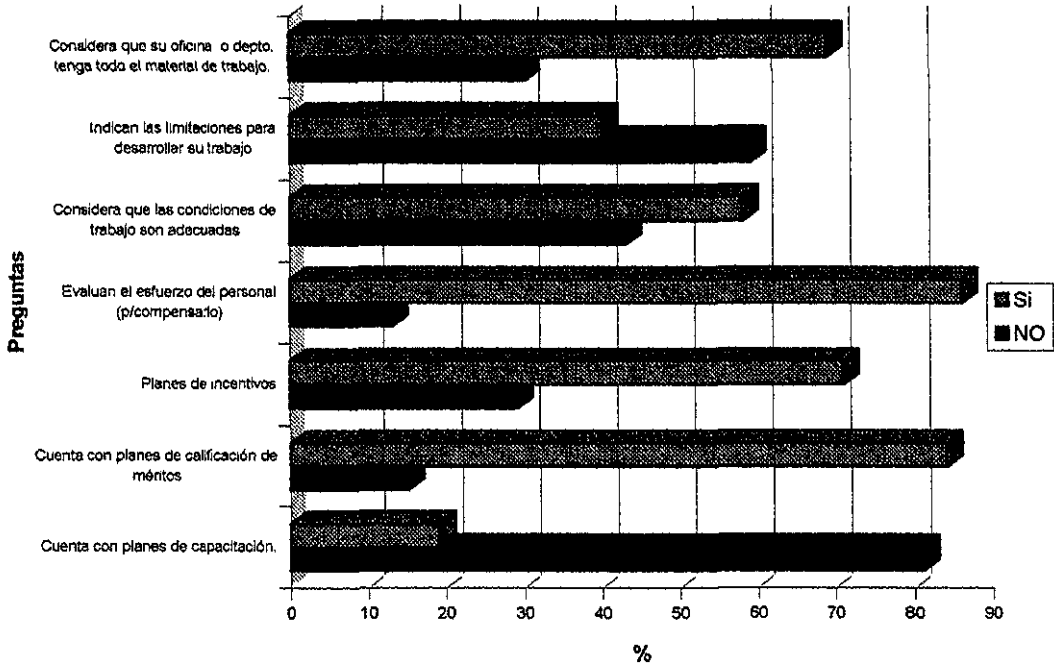


## ORGANIZACION GRAFICA 2



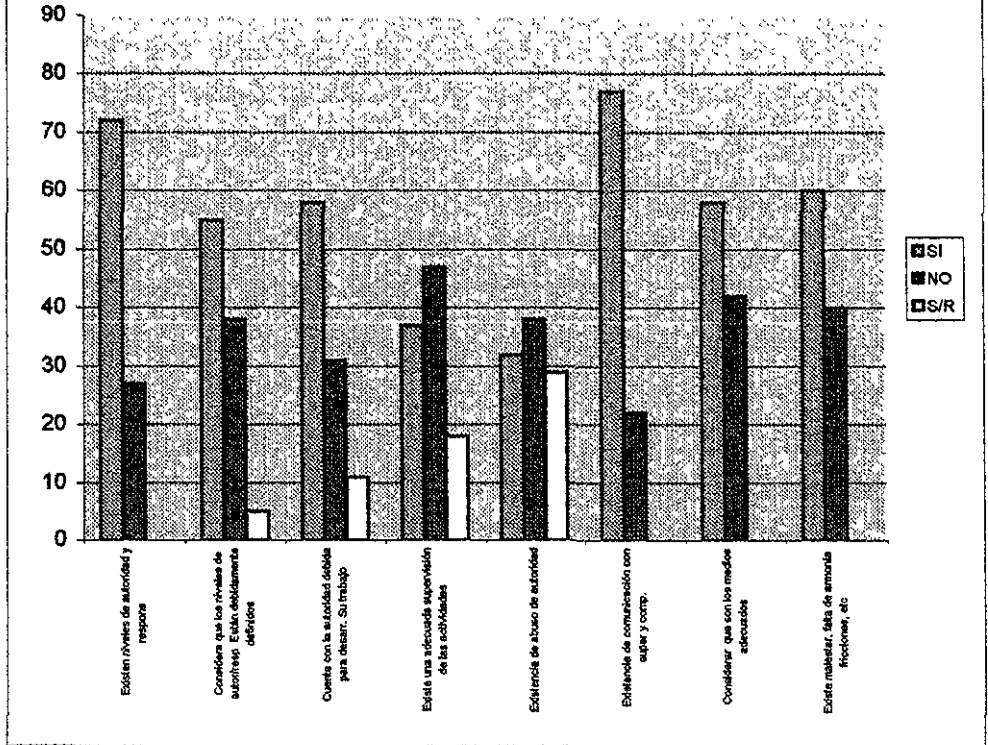
\*Los resultados obtenidos demostraron que existe un manual de organización, pero no lo conocen con exactitud, mas sin embargo el 54% de los encuestados dijo que hay una clara definición de las jerarquias, responsabilidades, etc, dentro del Manual de organización.

## PERSONAL GRAFICA 3



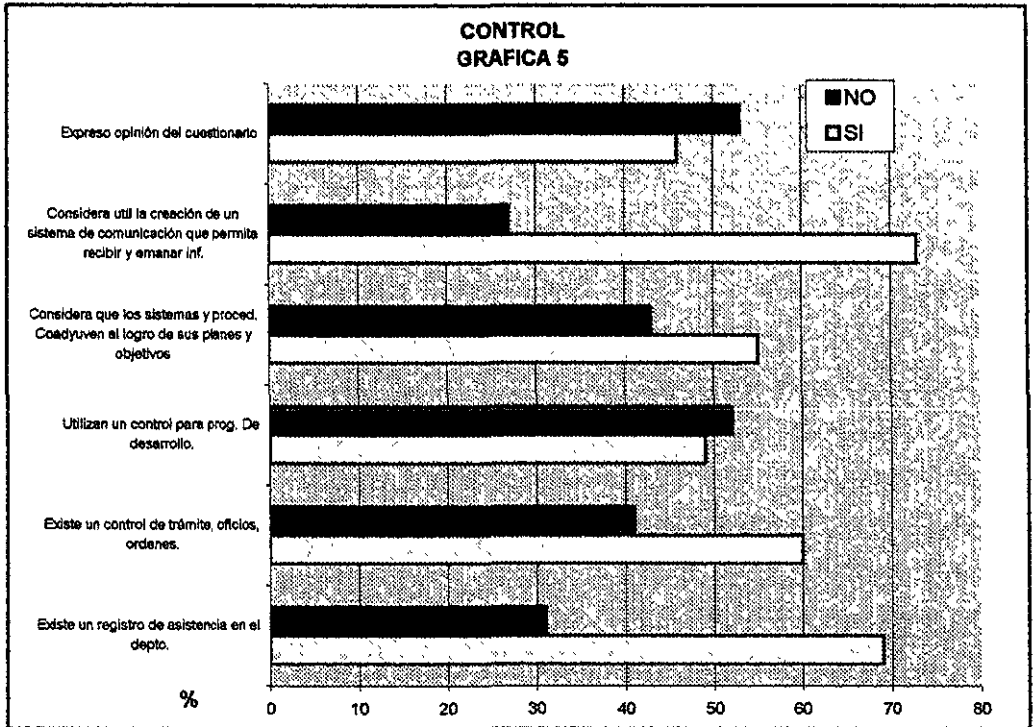
\* Es condierable la falta de la existencia de planes de calificación de méritos, así como de planes de incentivos, etc.

\* En general la gráfica nos muestra la gran falta de importancia que la empresa le da al personal, siendo su principal recurso o elemento para el desarrollo de las actividades y en forma global al éxito de la empresa.

DIRECCIÓN  
GRAFICO 4

\* El 73 % de los encuestados afirman que hay niveles de autoridad y responsabilidad, mas sin embargo esto no impide que haya malestar, falta de armonía, fricciones, etc.

\* Es importante mencionar que todos los encuestados mencionaron que los medios de comunicación más utilizados en es escrito y en forma verbal.



\* Es eminente que existe un control de asistencia y de trámites, oficios, ordenes, etc.

\*El personal considera oportuno la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y emanar información

\* Se obtuvo que el personal considera que los sistemas y procedimientos coadyuven al logro de sus planes y objetivos.

### **3.6. INFORME FINAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL ALMACÉN DE PEMEX - REFINACIÓN.**

---

**REFINERÍA GENERAL LÁZARO CÁRDENAS**

**COMITÉ ADMINISTRATIVO DEL ALMACÉN**

**PRESENTE**

**MUY SEÑORES NUESTROS:**

Hemos llevado a cabo un estudio y evaluación de la unidad operativa del almacén, con el objeto de determinar de acuerdo a sus instrucciones, la situación administrativa del departamento, a fin de proporcionarles una opinión de la misma y determinar los cambios necesarios para que opere con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales y consiga de esta manera, un éxito departamental, logrando una armonía y un adecuado proceso sobre las actividades del personal.

Se inicio con un estudio de los puestos que conforman el manual de operaciones del departamento de almacén, así como los niveles jerárquicos del mismo, con la finalidad de darle a conocer la empresa la forma correcta de como podría presentarse un manual en forma clara y concisa. <sobre las funciones del personal>

## HECHOS RELEVANTES GENERALES.

La empresa Pemex - Refinación solo se ha ubicado en la venta y compra de materia prima y productos que ayudan a nivel social, económico y político, dejando a un lado los procesos administrativos de cada uno de los departamentos que integran la propia empresa, siendo que estos son bases esenciales para que la empresa pueda llevar acabo dichas actividades.

La empresa deja a un lado la opinión y la realidad de cada actividad a desarrollar en diversos puestos de la propia empresa para la realización del manual de operaciones, siendo que el propio personal es el más indicado para describir cuales son las actividades que realizan y en que área las desarrollan.

La empresa deberá dar a conocer cuales son los cambios que realizan en el manual para que cada departamento pueda llevarlo a práctica y poder tener mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.

## HECHOS RELEVANTES EN RELACIÓN AL DEPARTAMENTOS DEL ALMACÉN DE LA EMPRESA PEMEX - REFINACIÓN.

A continuación expondre una opinión de los problemas administrativos más relevantes encontrados en el departamento del almacén, con el fin de mostrar, en forma global y generalizada, la situación administrativa que se ejerce.



El manual organizacional, contempla puestos que no son necesarios y tan poco los estructura en forma correcta.

El manual de operaciones con que cuenta el departamento no esta en forma clara y precisa para aquella persona que le interese, deja a un lado la descripción en primera instancia de cada puesto con el fin de determinar cuales son las funciones y responsabilidades que genera un puesto dentro del departamento.

Los jefes de las diferentes áreas del almacén no comunican a su personal de la existencia del Manual organizacional y de operaciones debido a esto el personal no conoce los objetivos, políticas , los planes y programas con que cuenta las áreas del almacén.

El manual de organización no define claramente la jerarquía, responsabilidades, deberes y relaciones de cada puesto, lo que ocasiona es la existencia de duplicidad de labores que se presentan en el almacén, logrando atraso en diversas actividades, siendo importante en ocasiones la cancelaciones de plazas o colocartas en donde se crea necesarias.

La inducción del nuevo personal es de manera informal, no se le da una capacitación sobre el desarrollo de la actividad que deberá realizar en el puesto asignado, sin pensar que esto ocasiona una mala administración de las actividades

llevadas a cabo dentro del departamento, por lo que la empresa debe presentar y llevar los planes de capacitación con que cuenta de manera formal.

Las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para el departamento, siendo que el personal no cuenta con el material necesario para el desarrollo de actividades en las diferentes áreas.

La empresa presenta abusos de autoridad en las diferentes áreas del departamento lo que provoca malestar, falta de armonía, fricciones, etc. dejando como resultado una mala administración y resultados no satisfactorios.

Todo esto se concluye que en realidad los problemas se generalizan en la siguiente lista de causas que contribuyen a la deficiente administración del almacén:

- Violación de autoridad - responsabilidad.
- Falta de iniciativa.
- Existen fricciones internas , lo que hace que no haya espíritu y *armonía de trabajo en equipo.*
- Deformaciones de la comunicación y de la información.
- Conflictos de competencia y personal.
- Normas deficientes y desconocidas.
- Despreocupación de valoración de resultados.
- Duplicidad de funciones.
- Falta de coordinación.

- Falta de trabajo creativo.
- Despilfarros
- Complicidad.
- Liderato y conducción débiles
- Etc.

#### PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Durante el desarrollo de la auditoria se realizó en primera instancia la ubicación de la población a estudio para luego determinar la muestra del departamento. Esta muestra estuvo ubicada por el 50% de la población que compone el almacén.

Para poder determinar y llegar a comprobar la hipótesis de trabajo se hizo uso de un instrumento de medición el cual fue un cuestionario con preguntas abiertas.

Este cuestionario fue aplicado a personal que se ubicaba en los siguientes puestos:

- Jefe del Almacén.
- Encargado del control de existencias o de inventarios.
- Encargado del control de operaciones.
- Ayudante "A" almacenista
- Inventaristas
- Receptor
- Despachador

- Oficinista de 4º y 6º.
- Mecnógrafa
- Obrero general.

Toda la aplicación se realizó dentro de los horarios de trabajo.

Los inconvenientes presentados, fueron la falta de cooperación de parte del personal, por temor alguna represaria o por no comprender el beneficio de realizar la auditoria administrativa en el departamento; Por otra parte nos encontramos con material del departamento incomprensible, como son los manuales de operación, los cuales no contemplan todos los puestos y la descripción de estos no es clara.

#### RECOMENDACIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS

Una vez plasmados cuales son los hechos más relevantes sobre los problemas presentados en la empresa y en particular en el departamento, es importante que se formen las sugerencias a dichos planteamientos, los que son:

- Se sugiere que se les de una platica o hacer uso de carteles sobre cuales son los objetivos del departamento, logrando la satisfacción de los compromisos establecidos.
- Se recomienda que al personal se les de mediante memorándum o platicas las políticas y planes y programas del departamento.
- Se debe dar a conocer la estructura organizacional al personal, para que estos ubiquen sus responsabilidades y la autoridad que tienen asignada.

- Se recomienda que los supervisores del departamento de almacén considere la real actividad de cada puesto y la opinión del personal antes de realizar o reestructurar el manual de operación, así como observar y evaluar las funciones para que no se de la existencia de duplicidad de funciones, para esto es importante impulsar la capacidad de innovación de los trabajadores para que aporten nuevas opciones que simplifiquen y eficiente el trabajo.

- Espíritu Motivacional, el implantarlo lograra propiciar entusiasmo en el personal y lograr mejores resultados.

- Crear planes de incentivos y calificación de méritos para que el trabajador sienta que toda su actividad es evaluada, calificada reconocida en sus diferentes niveles de eficiencia y eficacia.

- La empresa debe considerar que se supervisen los planes de capacitación, para que estos dejen claro el proceso que debe seguirse para que se lleven de forma eficiente las funciones de cada puesto.

- La sugerencia más importante y dando conclusión al planteamiento del problema e hipótesis, es que el manual deberá ser elaborado de acuerdo al siguiente presentación:

1. Presentación y bienvenida al departamento.
2. Presentar objetivos y políticas de la empresa y del departamento.
3. Funciones y responsabilidades de cada puesto
4. El desarrollo de las actividades por áreas dentro del almacén.

\* Está sería una forma de como presentarlo.

- Es indispensable la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y emanar información importante.

- Por último se recomienda que el personal concreten que su trabajo es una parte fundamental para el éxito del departamento y de la propia empresa, ya que todo lo que realicen se ve en los resultados.

#### EVALUACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GERENCIAL.

*Es importante que el comité administrativo lleve a cabo revisiones periódicas y evalúe los procesos que se han venido realizando.*

No es considerable que la empresa haya hecho caso omiso de la problemática que presenta el departamento o los departamentos de la empresa, por lo tanto es necesario que se implante un comité de auditoría administrativa o bien reforzarlo para que guíe y supervise los procesos de cada departamento.

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE TESIS**

#### **4.1. ANEXOS**

##### **ANEXO 1**

**CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DEL ALMACÉN**

##### **ANEXO 2**

**ORGANIGRAMA DEL ALMACÉN DE LA REFINERÍA LÁZARO CARDANES**

##### **ANEXO 3**

**FORMATO: PEMEX 10 FORMA 75, RECÉPCIÓN PARCIAL DE MATERIALES**

##### **ANEXO 4**

**FORMATO: PEMEX 3 FORMA 73, ACTA ADMINISTRATIVA PARA REPORTE DE FALTANTES EN MATERIALES Y-O AVERÍAS DE MATERIALES.**





AUDITORIA<sup>95</sup> ADMINISTRATIVA EN EL ALMACEN DE LA  
EMPRESA  
PEMEX-REFINACION

CUESTIONARIO

NOMBRE:

APPELLIDO PATERNO

MATERNO

NOMBRE (S)

GERENCIA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

OFICINA: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

TIEMPO EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

SINDICALIZADO: \_\_\_\_\_ DE CONFIANZA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

¿ LE GUSTARIA DESEMPEÑAR OTRO PUESTO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ CUAL ? \_\_\_\_\_

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ CUAL ES SU GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS? \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

EL PRINCIPAL OBJETIVO DE SU TRABAJO ES: \_\_\_\_\_

¿ CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES DE SU TRABAJO? \_\_\_\_\_

¿ CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS DE TU PUESTO? \_\_\_\_\_

MANEJA DOCUMENTOS CONFIDENCIALES Y/O VALIOSOS DENTRO DE SU PUESTO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUALES? \_\_\_\_\_

UTILIZA MATERIAL DE RIESGO: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUALES? \_\_\_\_\_

¿ PODRIA DECIRME SI HA DESEMPEÑADO OTROS PUESTOS? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUALES? \_\_\_\_\_

RELACIONACION:

1.- MENCIONE CUALES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DE SU DEPTO. U OFICINA: \_\_\_\_\_

2.- ESTOS OBJETIVOS SE ALCANZAN DE MANERA EFICIENTE. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_

3.- ¿ CUAL HA SIDO LA MEDIDA DE ALCANCE DE LOS OBJETIVOS HASTA ESTE MOMENTO ? \_\_\_\_\_

4.- ¿ CONSIDERAS QUE EXISTEN LIMITACIONES PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ CUALES? \_\_\_\_\_

5.- ¿ SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDOS, Y POR ESCRITO, LAS POLITICAS DEL DEPTO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE? \_\_\_\_\_

6.- ¿ ME PODRIAS MENCIONAR CUALES SON LAS POLITICAS DEL DEPTO Y DE TU OFICINA? \_\_\_\_\_

7.- ¿ CONSIDERAS QUE LAS POLITICAS SON LAS ADECUADAS ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

8.- EXISTEN PLANES Y PROGRAMAS GENERALES Y PARTICULARES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS A ESTE DEPTO U OFICINA. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_

9.- ¿ TODOS LOS PLANES Y PROGRAMAS SE ACTUALIZAN? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

ORGANIZACIÓN

1. SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES, DESDE LA CAPTURA, HASTA EL NIVEL DE SECCION. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?

1.- ¿ CONSIDERA QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTA ACTUALIZADO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?

2.- ¿ ES CONOCIDO POR EL PERSONAL. ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE

3.- ¿ EL MANUAL DE ORGANIZACION DEFINE CLARAMENTE LA JERARQUIA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES Y DEBERES DE CADA PUESTO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?

4.- ¿ CONSIDERA QUE EXISTEN FUNCIONES QUE ORIGINEN DUPLICIDAD DE LAS LABORES EN LA OFICINA O DEPTO A LA QUE PERTENECE? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ INDIQUE SU CAUSA \_\_\_\_\_

5.- CREE USTED QUE SOBRAN O FALTAN PUESTOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?

6.- INDIQUE CUALES SON LOS PUESTOS QUE SOBRAN O FALTAN EN SU OFICINA:

7.- CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA SU CARGA DE TRABAJO ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE ? \_\_\_\_\_

PERSONAL

8.- ¿ CUENTAN CON PLANES DE CAPACITACION? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?

9.- ¿ CUENTA CON PLANES DE CAPACITACION? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?  
*Collection de Métrics*

10.- ¿ EXISTEN PLANES DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE?

11.- ¿ EVALUAN LA FORMA DE COMPENSAR EL ESFUERZO DEL PERSONAL ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

12.- ¿ CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON LAS ADECUADAS?

13.- ¿ INDIQUE CUALES SON LAS LIMITACIONES MAS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE SU TRABAJO?

14.- ¿ CONSIDERA USTED QUE SU OFICINA O DEPTO TENGA TODO EL MATERIAL, EQUIPO Y DEMAS MEDIOS REQUERIDOS PARA SU TRABAJO ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

ADMINISTRACION

15.- ¿ EXISTEN NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEFINIDOS PARA TODOS LOS INTEGRANTES DEL PROGRAMA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

16.- ¿ CONSIDERA USTED QUE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTEN DEFINIDOS ADECUADAMENTE? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

17.- ¿ CUENTA USTED CON LA AUTORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

18.- ¿ CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA ADECUADA SUPERVISION DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES U OPERACIONES DEL DEPTO O OFICINAS QUE LO INTEGRAN? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

19.- ¿ EN QUE OFICINA DEL DEPTO CONSIDERA QUE HAYA ABUSOS DE AUTORIDAD? INDIQUE SUS CAUSAS \_\_\_\_\_

20.- ¿ LA COMUNICACION QUE TIENE USTED CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS ES ADECUADA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

21.- ¿ QUE MEDIOS DE COMUNICACION UTILIZA PARA LLEVAR ORDENES E INSTRUCCIONES A SU PERSONAL?

22.- ¿ QUE MEDIOS UTILIZAN TUS SUPERIORES PARA HACERTE LLEGAR LAS INSTRUCCIONES Y ORDENES?

23.- ¿ CONSIDERAS QUE ESTOS MEDIOS DE COMUNICACION SON LOS MAS APROPIADOS? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

24.- ¿ EXISTE MALESTAR, FALTA DE ARMONIA FRICCIONES, PROBLEMAS, ETC, ENTRE EL PERSONAL? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE ?

INDIQUE SU CAUSA: \_\_\_\_\_

- 35 - ¿ EXISTEN REGISTROS DE CONTROL DE ASISTENCIA EN SU DEPTO U OFICINA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_
- 36 - ¿ EXISTE UN CONTROL DE TRAMITE, OFICIOS, ORDENES, ETC ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_
- 37 - UTILIZAN UN CONTROL PARA PROGRAMAS DE DESARROLLO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_
- 38 - ¿ CONSIDERA USTED QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN COADYUVEN AL LOGRO DE SUS PLANES Y OBJETIVOS  
NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_
- 39 - ¿ CONSIDERA USTED UTIL LA CREACION DE UN SISTEMA DE COMUNICACION QUE PERMITIERA RECIBIR Y EMANAR TODA CLASE  
INFORMACION DE IMPORTANCIA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_
- 40 - ¿ QUIESERA USTED AGREGAR ALGUNA OPINION, COMENTARIO O SUGERENCIA ADICIONAL A ESTE CUESTIONARIO? SI \_\_\_\_\_  
¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

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

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR

FECHA:

DESCRIBA TODAS SUS ACTIVIDADES, DEBERES, RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES QUE REALIZA DIARIAMENTE PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO, ESPECIFICANDO EL TIEMPO APROXIMADO QUE DEDICA A CADA ACTIVIDAD Y LA FRECUENCIA CON QUE LA REALIZA.

FRECUENCIA	QUE HACE	COM LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO APROXIMADO



**PEMEX**  
REFINACION

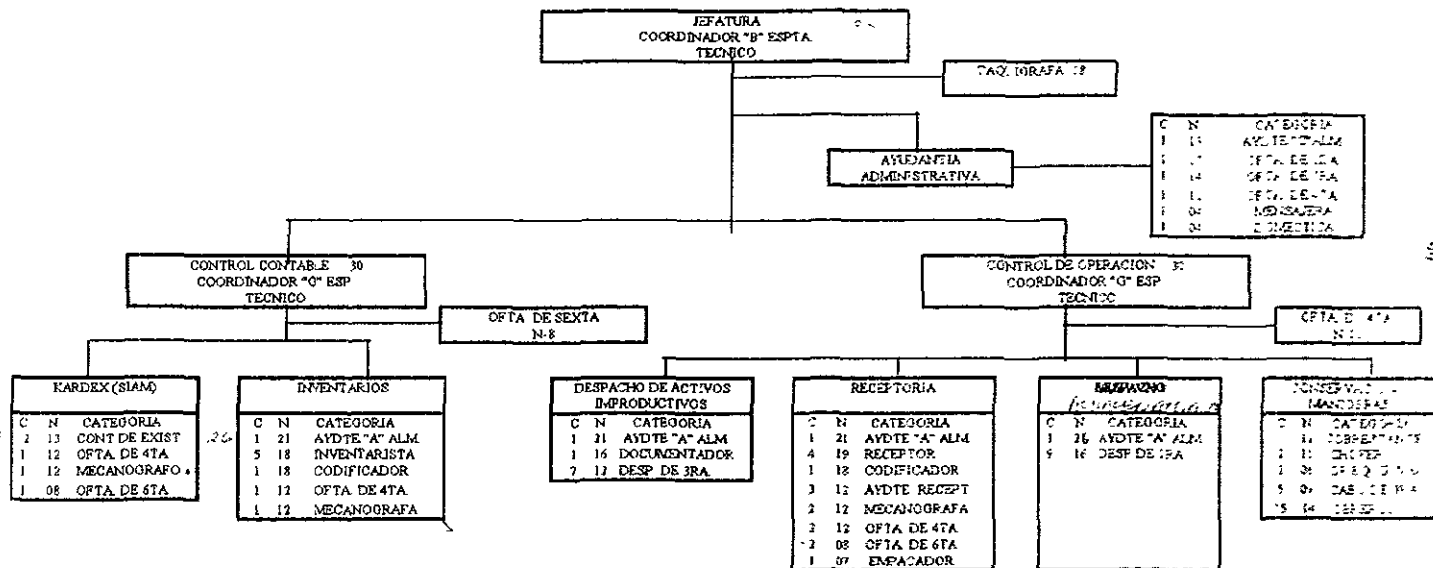
REF. "GRAL. LAZARO CARDENAS"  
SUPTCIA DE RECURSOS MATERIALES  
ALMACEN

MINATITLAN, VER. ACRUZ

ORGANIGRAMA DE PUESTOS

ANEXO NO.1

ALM-40420-ORG-002



100  
**PETROLEOS MEXICANOS**

FORMA No. 75

GERENCIA DE PROVEEDURIA Y ALMACENES

Docu. m. n. d. o

**RECEPCION PARCIAL DE MATERIALES**

ALMACEN \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

NUMERO \_\_\_\_\_

Los materiales descritos a continuación forman parte del pedido anotado al calce, el cual no fue surtido en su totalidad.

PARTIDA No	CODIFICACION	CONDICION ART (X)	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	I N F O R M A T I V O		
							CANTIDAD PEDIDA	RECIBIDA A LA FECHA	CANTIDAD POR RECIBIR

1724

RECIBI DE CONFORMIDAD

APROBADO

REVISO Y ANOTO

RECEPTOR \_\_\_\_\_

JEFE DEL ALMACEN \_\_\_\_\_

AUDITORIA DE MATERIALES \_\_\_\_\_

- (X) 0: NUEVO. 1 USADO
- Original Contaduria de Materiales
- (1) C.C. Almacén
- (2) C.C. Control Central de almacenes
- (3) C.C. Auditoria Local de Materiales
- (4) C.C. Depto. Solicitante
- (5 6 7) C.C. Contaduria de Materiales

PEDIDO No. \_\_\_\_\_

REQUISICION No \_\_\_\_\_

CLAVE DEL PROVEEDOR \_\_\_\_\_



101  
**ACTA ADMINISTRATIVA  
 PARA REPORTE DE FALTANTES  
 EN MATERIALES Y/O AVERIAS  
 EN LOS EMPAQUES**

NUMERO

EN EL ALMACEN: \_\_\_\_\_ CLAVE No. \_\_\_\_\_ EN LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_  
 SIENDO LAS: \_\_\_\_\_ HORAS DEL DIA: \_\_\_\_\_ DEL MES: \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_  
 DECLARAMOS QUE LA REMESA REGISTRADA EN EL INFORME DE CARGA RECIBIDA CON EL No. \_\_\_\_\_ PRESENTA LA SIGUIENTE  
 IRREGULARIDAD: \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA LINEA DE TRANSPORTE:** \_\_\_\_\_

RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_ AL AMPARO DEL: \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 FECHADO: \_\_\_\_\_ CON CANTIDAD Y CLASE DE BULTOS DE \_\_\_\_\_  
 CON PESO REGISTRADO DE: \_\_\_\_\_ Y PESO EN BASCULA DE RECEPCION DE: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL PROVEEDOR** \_\_\_\_\_

RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_ REGISTRO PEMEX: \_\_\_\_\_  
 REGISTRO S.P.P. \_\_\_\_\_ REGISTRO DE CONTRIBUYENTE \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA REMESA:** \_\_\_\_\_

**POR COMPRAS:**  
 FACTURA O REMISION: \_\_\_\_\_ PEDIDO: \_\_\_\_\_ REQUISICION: \_\_\_\_\_  
 COTIZACION CIF: \_\_\_\_\_ LAS: \_\_\_\_\_ CBF: \_\_\_\_\_ PEDIMENTO No. \_\_\_\_\_  
 FECHA DE ENTREGA SEGUN PEDIDO: \_\_\_\_\_ FECHA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_ DIAS DEMORA: \_\_\_\_\_

**POR REEXPEDICION O TRASPASOS:**  
 ALMACEN REMITENTE: \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_ AVISO DE EMBARQUE No \_\_\_\_\_  
 FECHADO: \_\_\_\_\_ FECHA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL COTEJO FISICO POR PARTIDA**

FECHA DE INSPECCION: \_\_\_\_\_ PROCEDE RECLAMACION POR: \_\_\_\_\_  
 EN LAS SIGUIENTES PARTIDAS: \_\_\_\_\_

PART.	DESCRIPCION DEL MATERIAL	U DE MED	CANTIDAD	P. UNITARIO	IMPORTE
<b>TOTAL:</b>					

**OBSERVACIONES :**  
 SE CANCELA RECLAMACION POR \_\_\_\_\_

FORMULO                      REVISO                      CERTIFICA DATOS DE REMESA                      APROBADO

RECEPTOR DE MATERIALES      ENCARGADO AREA RECEPCION      CONDUCTOR      JEFE ALMACEN

## 4.2. CONCLUSIONES

Después de todo lo presentado y analizado en el curso del presente trabajo, se puede concluir que la hipótesis en la cual se basó este estudio, resultó comprobada, debido a que la auditoría administrativa evaluó el funcionamiento del almacén, permitiendo establecer el correcto desempeño de las funciones y responsabilidades del área auditada, pudiendo proporcionar una nueva forma de presentar y plantear las funciones y la estructura organizacional del almacén, dejando mayor claridad sobre los puestos o cargos del personal, así como la situación de mejorar la forma de llevar las actividades al objetivo de la empresa, manejando la calidad del servicio ante todo.

El análisis efectuado nos permitió llegar a los siguientes razonamientos referentes a la realización de la auditoría administrativa.

1. La auditoría administrativa es la revisión y evaluación sobre los objetivos, políticas, planes, procedimientos, organización, recursos con la finalidad de determinar los problemas en las diferentes áreas, funciones de la entidad u organismo social y por determinar las soluciones y la mejora continua sobre estos.



2. El objetivo de la auditoría administrativa es el revisar y evaluar a una organización para determinar deficiencias o irregularidades con el fin de mejorar controles, métodos, políticas, procedimientos, el uso de recursos humanos y materiales del área examinada.

La importancia radica en realizar estudios con el objeto de detectar las anomalías que se presenten dentro del departamento del almacén.

3. La auditoría administrativa es un medio de control administrativo importante para todo tipo de organización, y la forma de llevarla a cabo puede influir grandemente en sus resultados. Por lo cual, reviste de importancia seleccionar el tipo de auditoría administrativa que será aplicada a la empresa, siendo el primero la auditoría procesal la cual se encarga de examinar y evaluar las funciones administrativas a fin de detectar las deficiencias e irregularidades para expresar recomendaciones; la auditoría funcional aplica un examen y evaluación de las funciones operacionales para detectar deficiencias e irregularidades con el objeto de emitir recomendaciones; mientras tanto la auditoría analítica examina y evalúa el factor analítico u operativo con el fin de detectar las deficiencias e irregularidades y proponer soluciones; Por último la auditoría del medio ambiente realiza un examen y evaluación sobre los objetivos y las actividades sociales para detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar recomendaciones.

4. La ventaja de la auditoría administrativa nos permitirá aplicar conocimientos profesionales con gente de experiencias y capacitados en determinadas áreas del departamento, de igual forma aplicar la actualización de conocimientos, para conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución del problema que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detectemos, es ventaja que el auditor proporcione opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de perjuicios o intereses personales, dentro de la empresa, dedicándose a un trabajo concreto y específico, para lograr los resultados deseados.

5. La empresa nacional más importante en la economía mexicana del país es PETRÓLEOS MEXICANOS y es una organismo paraestatal descentralizada con patrimonio propio, que tiene como función el controlar la industria petrolera a nivel nacional. Pemex se encuentra dividido: exploración y producción, Refinación, Gas y Petroquímica básica, y Petroquímica.

La Refinería General Lázaro Cárdenas, forma parte de Pemex - Refinación, organismo subsidiario de Pemex que tiene como finalidad los procesos industriales de refinación y elaboración de productos energéticos y petrolíferos que sirvan como materia prima básica para petroquímica. La empresa se localiza dentro del municipio de Minatitlán, Veracruz.

6. El almacén de la empresa PEMEX-REFINACION requiere de una auditoría administrativa, pues en todo momento del desarrollo del organismo es necesario determinar cual ha sido los estragos que ocasionaron que se de una mala administración del área auditada.

Siendo el almacén la columna vertebral de la empresa PEMEX-REFINACION, es importante estudiarla por que se concluye que es la unidad de servicio adecuada dentro de la estructura orgánica y funcional de la empresa, con los objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Es por eso que PEMEX considera que el almacén es el que proporciona un servicio de calidad a los diferentes departamentos de la refinería, recibiendo, controlando y entregando los suministros que son necesarios bajo un control establecido.

7.- PEMEX como la empresa más importante debe considerar un proceso de modernización, proyectando alcanzar el pleno desarrollo y madurez en todos los niveles y acciones cotidianas.

Por ello, es vital el desarrollo de la auditoría administrativa en el almacén permitiendo demostrar y comprobar la ineficiencia que existe para controlar las múltiples situaciones de violación de autoridad - responsabilidad, existencia de fricciones en el personal, las deformaciones de la comunicación y de la información, conflictos de competencia y personal, duplicidad de funciones, etc. lo que repercute en

todo el personal para unir esfuerzos y llevar las actividades al mismo objetivo del departamento y tener presente menos errores y mayor calidad. Es importante que el almacén no se considere ELEMENTAL, si no que busquen ser un departamento óptimo y excelente en su área.

En general es importante que el almacén junto con la Coordinación Corporativa de Recursos Humanos diseñe un modelo de Diagnóstico integral, capaz de identificar la problemática existente en un área de trabajo, y mediante herramientas de análisis y control determinar el tipo de programas que permitan optimizar las funciones; y por otro lado, los requerimientos de desarrollo de personal, para contribuir a la optimización de las funciones.

El modelo de Diagnostico Integral debe tener como misión la identificación del cliente y sus necesidades, las funciones estratégicas, y el establecimiento de objetivos de acción.

Para describir el modelo de forma practica lo haré por etapas, pero es indispensable que todas y cada una de las etapas deben de relacionarse entre si, estas son:

#### Etapa uno

\* Análisis y medición, deberá establecerse un porcentaje de cumplimiento, el efecto que se presentara y la repercusión económica.

**Etapa dos**

\* Areas de oportunidad y/o mejora vitales detectadas con la finalidad de realizar un análisis de causa - efecto la cual nos permita observar el impacto en la productividad.

**Etapa tres**

\* Estrategias, es importante que se establezcan los programas de productividad, de capacitación para concluirlo un análisis de costo - beneficio proyectado.

**Etapa cuatro**

\* Coordinación y control para que se exprese un seguimiento de programas, una evaluación de resultados y el análisis real de costo - beneficio.

Cada una de las etapas deben de guiarse a la obtención de resultados ideales para las mejoras del departamento del almacén.

### 4.3. BIBLIOGRAFIA

DELFINO, JAENICKE, SULLIVAN Y GNOSPILIUS, Auditoria Montgomery, Editorial LIMUSA, México, segunda Edición 1991, Pags.1006

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, "La auditoria Administrativa" Editorial Diana, México, 1990, 149 impresión.

FRANCO Díaz, Eduardo M. "Diccionario de Contabilidad", Editorial Siglo Nuevo, México , 1994.

GARCÍA Cantú, Alfonso, "Almacenes, Planeación, Organización y Control ", Editorial TRILLAS, México, Cuarta Reimpresión, 1990, PAGES

GARCÍA Chi, Lizet, TESIS: "IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA ", Universidad Villa Rica, Veracruz, 1996, PAG

GRAJALES, Hilarion, "Administración ", Editorial Riespa, Xalapa, Ver., 1992

G.KELLI, Walter y C. Baylan, William, Auditoría Moderna, Editorial CECSA, Mexico, D.F., 1995

HAROLD Koontez y Heinz Weihinch, "Administración", Editorial McGraw Hill, Novena Edición, México, 1990.

HOLMES Arthur w., "Principios Básicos de Auditoría", Editorial Continental, México, 1990.

J.Therauf, Robet, Auditoría Administrativa ] con cuestionarios de trabajo, Editorial Limusa, Mexico,D.F., 1993

Dr. Y C.P. MARTINEZ Villegas Fabián, El contador Público y la auditoria administrativa, Editorial PAC

PETROLEOS MEXICANOS, "Manual de Operaciones de los Departamentos Locales de Administración y Control de Suministros", 1985.

PETROLEOS MEXICANOS, "Manual Organizacional (Almacén)", 1996-1997.

TAYLOR Donald H. y G. William Glezem, Auditoria integración de conceptos y procedimientos, Edición 1991, Editorial LIMUSA, Págs. 983

A.F. STONER James y Wankel Charles, Administración, editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 3ª Edición , 1990, Págs. 826

RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoria administrativa, Editorial TRILLA, 6ª Edición 1990, Pags 297

C.P. y LA. RUBIO Ragazzoni, Víctor y Hernandez Fuentes, Jorge; “Guía Practica de Auditoría Administrativa”, Editorial PAC, México, 1996, 3ª Edición.

THIERAUF, Robert. “ Auditoria Administrativa ”, Editorial LIMUSA, méxico 1992