



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA
PEQUEÑA EMPRESA DE TIPO INDUSTRIAL
"CASO PRÁCTICO: NUTRIBAZ, SA DE CV "

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

CINTHYA CASAL ALVAREZ

PUEBLA, PUE. FEBRERO 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue. Enero 28 de 2002

Ing. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Director
Departamento de Administración y Contaduría
Presente

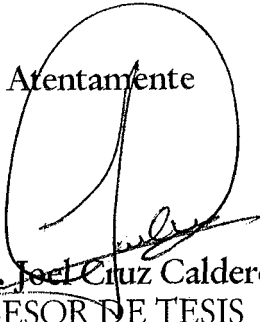
La presente tiene la finalidad de hacer de su conocimiento la liberación de la Tesis con el título: “Auditoría Administrativa aplicada a la pequeña Empresa de tipo Industrial, caso práctico Nutribaz S.A. de C.V.”, que presenta la alumna:

- **Cinthy Casal Alvarez** Matrícula 22446

Quien cursó la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para así obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas.

Agradeciendo de antemano la atención que sirva prestar a la presente, quedo de Usted para cualquier aclaración

Atentamente



L.A.E. Joel Cruz Calderón
ASESOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

Al Lic Joel Cruz Calderón por todo su apoyo y tiempo para realizar este trabajo

Al Ing Tito Livio De La Torre gracias por todos su conocimientos y por darme la oportunidad de culminar con mis estudios

A Todos mis Profesores por haber sido parte de uno de mis sueños en la vida

DEDICATORIAS

A Dios por haberme dado vida, y una familia maravillosa

A Mi Papá por haberme dado la oportunidad de estudiar y por ser la persona que mas admiro, respeto y amo de todo el mundo, gracias por enseñarme a ser fuerte, gracias por ser mi papá **TE ADORO!!!**

A Mi Mamá por estar siempre conmigo, por todos tu consejos y todo el amor que me das, gracias por ser mi mejor amiga y madre al mismo tiempo **TE ADORO!!!**

A Mis Hermanos Manuel Ramón y Edgar porque siempre me defendieron, gracias por ser los mejores hermanos que uno puede tener **LOS QUIERO MUCHO !!!**

A Mi Abuelita Cristina + simplemente te quiero y te extraño mucho Abue

A Carlos mil gracias mi amor por todo tu amor, comprensión y respeto que me has dado, gracias por estar a mi lado hoy y siempre **TE AMO !!**

A Mi Madrina Emita gracias por todo tu cariño que desde niña me has dado, nunca lo olvidaré!

A Mi Tío Hugo y Mi Tía Rocío por todo el cariño y apoyo hacia mi familia

A Todos mis primos y tíos en especial a mi tía Lilia y a mi tío Manuel por todo tu cariño

A la Familia de Venezuela por todo su cariño que me dieron cuando los conocí por primera vez y porque me cuidaron como si fuera su hija, especialmente gracias a Toty (Rosa Ana) por ser la hermana que nunca tuve **TE QUIERO Y TE EXTRAÑO!**

A Mis Amigas Karla, Chofis, Editha, Bop, Claudia, porque en ustedes encontré una amistad única las quiero mucho amigochas!!

RESUMEN

La Auditoría administrativa es una actividad profesional. Ésta implica al mismo tiempo la parte técnica y principalmente la aceptación pública. En el campo de la administración se desempeña una labor única, que no se hubiera logrado sin la ayuda y colaboración de la empresa Nutribaz, así como del personal que la incorpora, quienes deberán apoyarse en los resultados obtenidos para la toma de decisiones del camino que debe seguir la empresa para elevar su nivel de eficiencia de sus recursos productivo y humano.

La auditoría Administrativa requiere de un juicio sólido y sobre todo maduro, para así poder elegir los procedimientos que se deberán de seguir y evaluar los resultados obtenidos.

Nutribaz, confió en un auditor no solo en el sentido técnico, sino también en la confianza que existe para el desempeño de la auditoría.

A lo largo de este trabajo recepcional se encontró información relacionada con la empresa Nutribaz, el proceso administrativo, y principalmente la auditoría administrativa aplicada a esta pequeña empresa de tipo industrial, con todas las normas pertinentes para su realización.

El objetivo de esta auditoría es ayudar a establecer un diagnóstico en la situación actual de la empresa, así como proponer soluciones a irregularidades obtenidas de este estudio.

La necesidad de auditar a una empresa es primordial ya que como administrador un elemento importante para tomar decisiones es primero conocer la situación en que esta viviendo y sobre todo tener la seguridad de que tal situación corresponda a realidad.

ABSTRACT

The administrative Audit is a professional activity. This one implies the technical part at the same time and mainly the public acceptance. In the field of the administration performance a unique work, that had not been obtained without the aid and collaboration of the Nutribaz company, as well as of the personnel that incorporates it, who will have to lean in the results obtained for the decision making of the way that must follow the company to elevate its level of efficiency of its resources productive and human.

The Administrative audit requires of a solid and mainly mature judgment, thus to be able to choose the procedures that will be due to follow and to evaluate the obtained results.

Nutribaz, trusted a nonsingular auditor in the technical sense, but also in the confidence that exists for the performance of the audit. Throughout this receptional work was information related to the Nutribaz company, the administrative process, and mainly the administrative audit applied to this small company of industrial type, with all the pertinent norms for its accomplishment.

The objective of this audit is to help to establish I diagnose in the present situation of the company, as well as to propose solutions to irregularities obtained from this study.

The necessity to audit to a company is fundamental since like administrator an element important to make decisions is first to know the situation in which this living and mainly to have the security of which such situation corresponds to reality.

INDICE**PAG.**

Resumen	v
Abstract	vi
Índice	vii
Introducción	viii
CAPITULO I	
Capítulo I Propósito y Organización	1
1 1 Planteamiento del Problema	1
1 2 Propósito de la Investigación	2
1 3 Objetivo General	2
1 4 Objetivos Específicos	2
1 5 Justificación de la Investigación	3
1 6 Alcances	3
1 7 Resultados Esperados	3
1 8 Organización del Estudio	4
CAPITULO II	
Capítulo II Marco Teórico	5
2 1 Administración	5
2 1 2 Administración ¿ciencia o arte ?	5
2 1 3 Características de la administración	6
2 1 4 Proceso administrativo	6
2 1 5 Clasificación del proceso administrativo según Reyes Ponce	7
2 1 6 Planeación	7
2 1 7 Naturaleza de la planeación	8
2 1 8 Elementos de la planeación	9
2 1 9 Pasos de la planeación	10
2 1 10 El principio de compromiso	12
2 2 Organización	12

2 2 1	Organización formal	12
2 2 2	Organización informal	13
2 2 3	El departamento	13
2 2 4	Tramo de administración	13
2 2 5	Tipos de estructura organizacional	14
2 2 5 1	Organización Vertical	14
2 2 5 2	Organización Horizontal	15
2 2 5 3	Organización Circular	16
2 2 5 4	Organización Escalar	17
2 2 6	Departamentalización	18
2 2 6 1	Diferencia entre la organización (organigramas) y departamentalización	18
2 2 6 2	Tipos de Departamentalización	18
2 2 7	Integración	20
2 2 7 1	Principios básicos de la Integración	20
2 2 7 2	Pasos de la integración	21
2 2 8	Dirección	23
2 2 8 1	Áreas de la dirección	23
2 2 8 2	Liderazgo	23
2 2 8 3	Motivación	24
2 2 9	Control	27
2 2 9 1	Tipos de control	28
2 2 9 2	Proceso Básico del Control	28
2 3	Empresa	29
2 3 1	Clasificación de las empresas	29
2 3 2	Elementos y requisitos a formar la empresa	31
2 3 3	Pequeña Empresa	32

2 3 4	Empresa Industrial	32
2 4	Auditoria Administrativa	33
2 4 1	Definición de la Auditoria	33
2 4 2	Objetivo de la Auditoria Administrativa	34
2 4 3	Finalidad de la Auditoria	34
2 4 4	Propósito de la Auditoria	34
2 4 5	Alcance de la Auditoria	34
2 4 6	Aplicación de la Auditoria	35
2 4 7	Función de la Auditoria	35
2 4 8	Consideraciones Normativas del Auditor	35
2 5	Ciclo de la Auditoria Administrativa	39
2 5 1	Etapas de la Auditoria	39
2 5 2	Planeación	39
2 5 3	Examen	41
2 5 4	Evaluación	44
2 5 5	Presentación	48
CAPITULO III		
Capitulo III Aplicación de la Metodología		50
3 1	Historia de Nutribaz	50
3 2	Estudio de investigación	51
3 3	Hipótesis	51
3 4	Metodología de la auditoria administrativa	51
CAPITULO IV		
Capitulo IV Aplicación de la Auditoria Administrativa a Nutribaz		53
4 1	Nombre de la empresa	53
4 1 1	Domicilio	53
4 1 2	Código postal	53
4 1 3	Historia	53
4 1 4	Croquis de la empresa	54

4 1 5	Organigrama General de Nutribaz S A de C V	55
4 1 6	Cuestionario principal al dueño	56
4 1 7	Análisis de la personalidad, cuestionario principal y Problemática del dueño	59
4.1 8	Cuestionario trabajadores nivel administrativo	62
4 1 8	Análisis de cada uno de los trabajadores de nivel Administrativo	67
4 2	Cuestionario al personal operativo	72
4 2 1	Análisis del personal operativo	75
4 2 2	Condiciones de trabajo	76
4 2 3	Análisis de condiciones de trabajo	77
4 2 4	Análisis del clima organizacional	77
4 2 5	Aplicación de la guía de evaluación de la auditoria administrativa	78
4 2 6	Análisis en base al proceso administrativo	79
4 2 7	Calificación de los problemas en base al proceso administrativo	79
4 2 8	Análisis general de la empresa en base a un criterio Personal	80
4 2 9	Clasificación ABC	80
CAPITULO V		
Capítulo V Propuestas de Solución y Conclusiones		82
5 1	Propuestas de solución tipo A	82
5 2	Propuestas de solución tipo B	84
5 3	Conclusiones de la auditoria administrativa	87
Bibliografías		89
Fuentes		90

INTRODUCCIÓN

Esta Investigación Receptonal llamada Auditoria Administrativa aplicada a la pequeña empresa de tipo industrial caso practico "Nutribaz S A de C V " en donde la finalidad es obtener las anomalías pertinentes después de aplicar las diferentes técnicas de investigación, se hizo un cuestionario para la área administrativa y otro para la área operativa , y por supuesto por medio de la observación se lleo a mismo resultado que se obtuvo después de la aplicación de las otras técnicas , la tesis consta de cinco capítulos en donde el primer capitulo es el planteamiento del problema, el segundo capítulo es el marco teórico, el tercer consta de la metodología a seguir de la aplicación de la auditorias es decir los pasos a seguir, el cuarto es la aplicación a la pequeña empresa llamada Nutribaz y el quinto son la conclusiones a donde se confirmo que la empresa necesita de una infraestructura ya que no tiene nada escrito , porque trabajan porque lo saben pero no llevan un orden de lo que tienen que hacer ya que no lo consideran pertinente ademas de arreglos físicos dentro de la empresa aunado con la compra de equipo para su personal

CAPITULO I

CAPÍTULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Licenciado de Administración de Empresas es una persona profesionalista cuya capacidad es la responsabilidad y sobre todo la ética, le permite además e detectar oportunidades, establecer estrategias en el campo de la administración diseñas manuales de organización y procedimientos técnicos con innovación o creatividad, tener la oportunidad de tomar decisiones, así como proponer soluciones ante cualquier adversidad

Una empresa de cualquier tamaño es de suma importancia que cuente con una estructura bien definida, para que ésta tenga una desempeño eficaz y sobre todo eficiente respecto a tareas, funciones y actividades dirigidas hacia el logro de objetivos y metas de la empresa, por medio del Proceso Administrativo (Planeación , Organización, Dirección, y Control)

La auditoria administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando

Nutribaz S A de CV es una empresa que se dedica a la fabricación de alimentos agropecuarios , todas las tareas se transmiten de forma formal, pero lo que importa aquí es que ésta no cuenta con una comunicación eficiente de relación patrón – trabajador es de ahí que la empresa necesita una estudio detallado en la Dirección , y comportamiento de los trabajadores

Una de las herramientas para lograr el fortalecimiento de las empresas es a través de una Auditoria Administrativa, donde la finalidad será descubrir los puntos que un momento dado sea de peligro, resaltar las oportunidades, tratando de que las perdidas sean menores y sobre todo aprovechar las oportunidades con las que cuenta Nutribaz

1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación propone una auditoría de una pequeña empresa de tipo industrial Nutrimentos Balanceados S A de CV , la cual se considera necesaria para poder detectar anomalías de sus tareas , actividades y funciones con el fin de presentar alternativas de solución que mejoren el desempeño de la empresa, así como también dar a conocer los factores que le están siendo favorables en su desempeño actual

1.3 OBJETIVO GENERAL

Realización de una Auditoría Administrativa enfocado a una pequeña empresa de tipo industrial " Caso Práctico Nutrimentos Balanceados S A de CV "

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Recopilar información de todas las actividades, tareas y funciones de la empresa A través de entrevistas , observación, cuestionarios y otras técnicas de todos los niveles de la empresa , para que las conclusiones sean lo mas veraces y no existan desviaciones del objetivo antes mencionado

- a) Analizar la información adquirida fundamentada con la teoría referente al estudio
- b) Definir los problemas y detectar posibles soluciones
- c) Elaborar un informe que contenga la información sobre los problemas que presenta la empresa, después se señalan la propuestas de mejora que se deben tomar por parte de la gerencia

1.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante que cualquier empresa tenga una visión mas amplia , en el plano productivo y competitivo , y siempre ver lo externo y lo interno, es decir que la empresa debe de realizar análisis internos en sus áreas con el fin de poder detectar deficiencias que puedan amenazar a la organización , y a su vez los resultados obtenidos puedan determinar propuestas de mejora y así la organización puede prevenir y enfrentarse el medio externo

Siempre se debe de tomar en cuenta que toda empresa ninguna es perfecta , por lo mismo debe de saber que existen limitantes que impidan el crecimiento sano de la empresa, pero por otra parte junto con sus fortalezas y oportunidades es una gran beneficio

Por lo tanto debido a la importancia antes mencionada la Auditoria Administrativa se propone como una instrumento viable para así poder cumplir el objetivo de esta investigación

1.6 ALCANCES

La investigación abarcará en su totalidad a la pequeña empresa de tipo industrial NUTRIBAZ S A DE C V , desde la alta gerencia , gerencia media hasta su área operativa con el fin de lograr una integración completa de información para así poder determinar de manera eficaz las mejoras a proponer

También abarcará toda la información pertinente acerca de las limitaciones de nivel gerencial

1.7 RESULTADOS ESPERADOS

Al recopilar la información de la pequeña empresa de tipo industrial NUTRIBAZ SA DE CV, referente a su proceso administrativo , se detectaran las probables debilidades o fallas administrativas y por las que actualmente enfrenta la empresa y mencionar si fuera el caso de las fortalezas que pueda tener la misma, determinando las propuestas posibles de mejora por parte de la empresa

1.8 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación se integra en 4 capítulos Indicando en el primer capítulo el propósito de la realización de la auditoria administrativa a la pequeña empresa de tipo industrial NUTRIBAZ S A DE C V , con el fin de aportar propuestas de mejora para su desarrollo.

El capítulo 2, aportará el marco teórico que fundamente la aplicación de esta auditoria administrativa, tomando en cuenta dos temas, el primero se refiere a la explicación del proceso administrativo y segundo, incluye el concepto de auditoria administrativa, donde se indican cada una de las etapas para la aplicación de la misma

El capítulo 3, presenta el desarrollo de la aplicación de la auditoria administrativa a la pequeña empresa de tipo industrial NUTRIBAZ S. A DE C V , donde se selecciona el método de evaluación más apropiado según las características de la pequeña empresa, y tomando en cuenta sus factores internos

El capítulo 4 menciona las propuestas elaboradas en base a los resultados obtenidos de la aplicación de la auditoria administrativa Con el fin de buscar que dichas propuestas elaboradas se lleven a cabo, no sin omitir, que su ejecución será en base al criterio de los directivos y/o dueños de la pequeña empresa

En el objetivo principal de esta investigación incluyen el análisis de la pequeña empresa en su proceso administrativo, el determinar un método de evaluación y su aplicación, la elaboración de propuestas y su entrega a los directivos, es el de contribuir o a poyar en el mejoramiento del desempeño administrativo de la pequeña empresa de tipo industrial NUTRIBAZ S A DE C V

CAPITULO II

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinario u obediencia), y significa aquel que realiza una función, una función bajo el mando de otro, esto es aquel que presta un servicio a otro

La administración se define como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas" ("Harol Konntz, 1996, pag 4"), es decir como los administradores, las personas que realizan funciones administrativas de planeación, organización , integración dirección y control

La administración se aplica a todas las organizaciones, en todos los niveles organizacionales, la meta de los administradores es la misma es crear un superávit , la administración se ocupa de la productividad, esto implica eficacia y eficiencia (Ibidem, Pág 4)

El desarrollo del pensamiento administrativo se remota a los días en los que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas al trabajar juntos en grupos, aunque las teorías modernas de la administración datan de comienzan del siglo XX , ya que se habían hecho avances importantes en el pensamiento y en la teoría sobre administración

La administración es la actividad esencial en todos los niveles y organizaciones , sin embargo las habilidades requeridas varían según los niveles organizacionales (Ibidem, Pág 5)

2.1.2 ADMINISTRACIÓN : ¿CIENCIA O ARTE ?

("Harold Koontz, Weihrich , 1998, Pág 12")Consiste en hacer las cosas de acuerdo a un contexto de la situación Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento organizado sobre la administración Es este conocimiento lo que se constituye como ciencia Por lo tanto, la administración como practica es un arte, el conocimiento en que se sustenta la practica se puede considerar como

ciencia , por lo tanto se puede considerar que los contextos ciencia y arte no son mutuamente excluyente sino complementarios

2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

("Programa emprendedor UPAEP, 1998, Pág 50 ")

Universalidad

Fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios La administración se da por lo mismo en todo tipo de organizaciones sean religiosas, de estado ejercito y sus elementos esenciales serán los mismo pero con las variantes pertinentes

Especificidad

Aunque va siempre acompañada de fenómenos de índoles distinta el único que es toda la vida es específico y distinto a los que acompaña

Unidad Temporal

Existen etapas, fases y elementos administrativos , este es el único que en toda la vida de una empresa se esta dando, en menor o mayor grado

Unidad Jerárquica

Todos que tienen carácter de jefe en un organismo social participan de acuerdo a su importancia, todos participan formando un cuerpo administrativo, es decir , que todo al estar en un organismo su objetivo es el mismo , y ese organismo forma la unidad de todos que la conforman

2.1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Dentro de las actividades más importantes del hombre y aún en las más antiguas se puede considerar a la administración Desde el origen del mismo hombre se empezaron a formar grupos con lo que lograban sus objetivos que de haberlos querido lograr seria imposible de alcanzarlos, al agruparse comenzaron a coordinar y unir sus habilidades para un objetivo común haciendo que el esfuerzo individual, se conjuntara y así la consecuencia fuera mucho mas fácil

Para poder analizar que es el Proceso Administrativo se puede decir que es un proceso que mediante la planeación , organización , integración , dirección y control se logra los objetivos organizacionales satisfaciendo las necesidades sociales con eficacia y eficiencia (“Galindo Munch, 1996, Pág 10”)

Es por eso que el Proceso Administrativo constituye el fundamento de la Administración

2.1.5 CLASIFICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN REYES PONCE

MECANICA	{	PREVISIÓN
		PLANEACION
		ORGANIZACIÓN

DINÁMICA	{	ORGANIZACIÓN
		INTERGRACION
		DIRECCIÓN
		CONTROL

2.1.6 PLANEACION

(“Galindo Munch, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, 1996, Pág 12”)Es el planteamiento de los sistemas técnicos financieros , económicos para el alcance de los objetivos y poder controlar, también es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarla

La planeación incluye seleccionar misiones los objetivos y acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros , la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados

La planeación nos indica el sitios a donde se quiere llegar , es el a donde quieres llegar, esta planeación requiere determinar los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos , conocimientos y estimaciones bien estudiados

2.1.7 Naturaleza de la Planeación

("Harold Koontz, Weihrich Heinz , Administración Una Perspectiva Golbal, 1996, Pág 118")Para poder saber la naturaleza de la Planeación se requieren estos cuatro aspectos principales

- 1 Su contribución al propósito y a los objetivos
- 2 Su supremacía entre las tareas del administrador
- 3 Su generalizador
- 4 La eficiencia de los planes resultantes

Cada plan y todos sus planes de apoyo deben de contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existen para el logro del propósito de grupo a través de la cooperación deliberada

La planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluiría el esfuerzo del grupo, es por eso que un administrador debe de planear para saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que debe de seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar, y también se deben planear todos las demás funciones administrativas si se requiere que tengan éxito

Una parte importante de la Planeación es que ésta y el Control son inseparables, porque cualquier intento por controlar sin planes carece de sentido puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta(el resultado de la tarea de control) , a menos de que primero sepan a donde quieren ir (parte de la tarea de planeación), entonces se puede decir que los planes proporcionan los estándares de control (Ibidem, Pág 119)

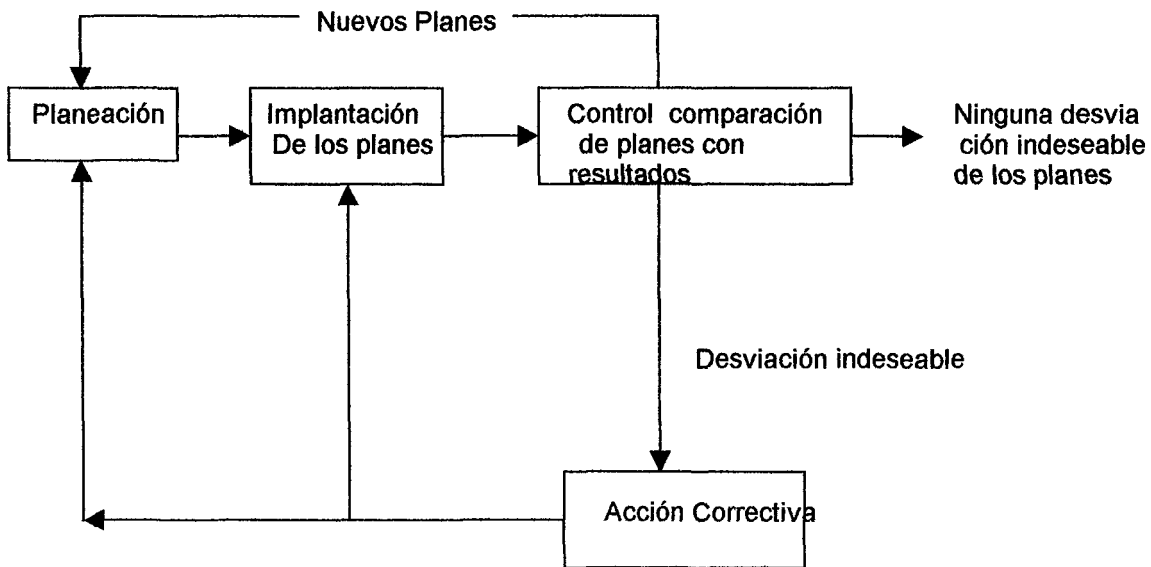


FIG. 2.1 ESTRECHA RELACION ENTRE LA PLANEACION Y EL CONTROL

2.1.8 Elementos de la Planeación

(“Harold Koontz, Wehrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, 1996, Pág 70-80”)

Misión

Es la razón de ser de la empresa u organización

Objetivos

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, representan el fin el que se encaminan la organización, la integración de personal , la dirección, y el control

Estrategias:

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción, y asignación de los recurso necesarios para alcanzarlos, es decir son los medio para cumplir los objetivos

Políticas:

Son los planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones, son los lineamientos que pueden ser flexibles en la toma de decisiones

Procedimientos:

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras , son series cronológicas de acciones requeridas , son pautas de acción, mas que de pensamiento , que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades, son el conjunto y la aplicación de las estrategias

Reglas

Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción Por lo general constituyen el tipo mas sencillo de plan, estas se pueden llamar normas pero no son flexibles, nunca se deben de romper

Programas

Son el conjunto de metas, políticas , procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general va a acompañado de los presupuestos, un programa principal puede requerir de numerosos programas de apoyo

Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos , se puede considerar como un programa "expresado en números", es la planeación de gastos financieros etc

2.1.9 PASOS DE LA PLANEACION

(Ibidem, Pág 129)Para establecer un buen o buenos planes de deben de consideran los pasos siguientes , estos son los pasos prácticos

Detección de las Oportunidades en el ambiente externo así como en la organización , es el punto de partida de la planeación en donde se examinan las posibles oportunidades futuras

Establecimiento de Objetivos: es para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, a largo y corto plazo Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe de hacer, identificar prioridades y los resultados esperados con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas

Desarrollo de Premisas: es cuando más perfectamente los individuos a cargo de las planeación comprendan y acuerden utilizar métodos de planeación congruentes , amas coordinada será la planeación de la empresa

Determinación de Cursos de Acción Alternativos: Consiste en buscar o examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes, El problema más común no es encontrar alternativas , sino su número de modo en que puede analizarse la que mas compromete

Evaluación de Cursos de Hacino Alternativos. Ya que se han buscado otras opciones y de haber examinado los puntos fuertes débiles, se debe evaluar a la luz de las premisas y metas. Es en este paso en que la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas tienen su aplicación principal en el campo de la administración, con el costo mas bajo y las mayores utilidades

Selección de un Curso de Acción Es aquí donde se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones

Formación de Planes Derivados Para complementar la planeación se requiere planes derivados para apoyar el plan básico, por ejemplo planes para comprar equipo, comprar materiales, desarrollar un nuevo producto, etc

Expresión Numérica de los planes a través de Presupuesto: El programa de negocio de otra empresa, puede tener sus propios presupuestos, usualmente de costo y de gastos de capital que se vinculan con el presupuesto general

2.1.10 El principio de compromiso

(Ibidem, Pág 135) La clave para elegir el periodo de planeación apropiado parece encontrarse en el

principio de compromiso La Planeación lógica abarca un periodo futuro necesario para cumplir, a través de una serie de acciones , los compromisos asumidos como parte de las decisiones tomadas hoy

Estos planes deben de abarcar un periodo suficientemente extenso para cumplir los compromisos adquiridos en las decisiones tomadas Por supuesto que los planes a corto plazo deben coordinarse con los planes a largo plazo

2.2 ORGANIZACIÓN

Como definición la organización es la identificación y clasificación de las actividades requeridas , es establecer , ordenar de forma eficiente todos los recursos de la empresa para llevar a cabo los planes que se realizaron , es el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, es la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo(delegación) y las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional

En la estructura y en la mayoría de los casos el termino de organización implica una estructura formal e intencional de papel o posiciones, pero esto no queda exento de que existen dentro de toda la organización dos tipos de organización la denominada formal e informal (“Galindo Munch, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, 1996, Pág 35”)

2.2.1 Organización formal.

Significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada , es organizar bien , la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual , tanto actual como futuro , contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo La organización formal debe de ser flexible

2.2.2 Organización informal

Significa como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí ("Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global, 1996, Pág 245)

2.2.3 El Departamento

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamento, la palabra departamento significa un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas

Es un área bien definida para el desempeño de actividades específicas , esto da origen al tramo de control y a los niveles organizacionales, uno es consecuencia de otro, pero esto será algo que deberá definirse si se quiere tener una organización estable y eficaz, ya que no existe un patrón en el cual se especifique cual es el tramo de control más adecuado, ya sea estrecha o amplio , ambos tienen ventajas y desventajas(Ibidem, Pág 246)

2.2.4 Tramo de administración

En relación a esto se ha dado a la búsqueda de que la respuesta de cuantos subordinados puede un gerente manejar de manera eficaz, esta respuesta es muy difícil de contestar es por eso que para que un tramo sea eficaz se deben de considerar los siguientes factores

- Capacitación de los subordinados
- Claridad de la delegación de autoridad

- Claridad de los planes
- Uso de estándares objetivos
- Rapidez del cambio
- Técnicas de comunicación
- Contacto personal necesario
- Variación de acuerdo con el nivel organizacional
- Otros factores a considerar

(Ibidem, Pág 246)

2.2.5 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

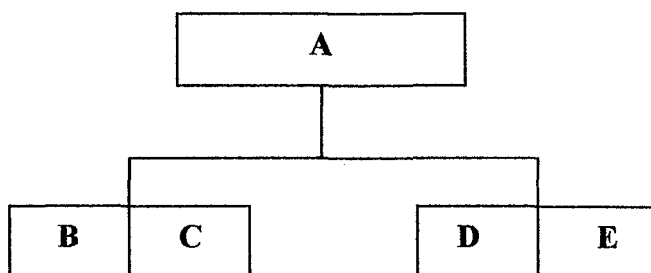
(“Galindo Munch, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, 1996, Pág 92”)La especialización en la organización se puede dar

- Vertical
- Horizontal
- Circular
- Escalar
- Matricial

2.2.5.1 Vertical

Ocurre cuando una organización verifica la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. Se hace a costa de un aumento de niveles jerárquicos. Se caracteriza por el crecimiento del organigrama en un aumento del número de niveles.

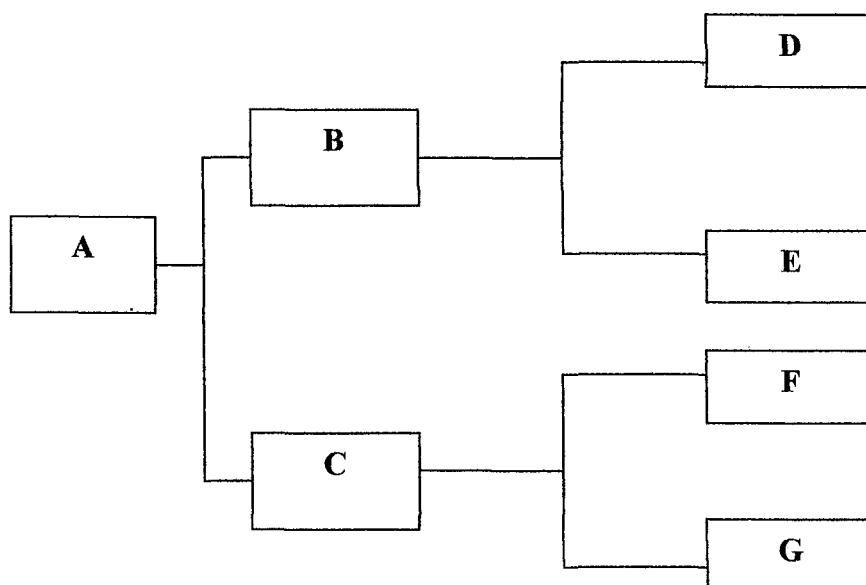
**Fig. 2.2 Organigrama Vertical
(dos niveles)**



2.2.5.2 Horizontal

La especialización Horizontal se presentara cuando en la organización se de la necesidad de aumentar la eficiencia calidad en el trabajo , se da la necesidad de mayor órganos especializados en un mismo nivel jerárquico cada cual a su tarea, esta especialización se complementa con la vertical , ya que las dos constituyen diferentes formas de división del trabajo es así que la vertical es una división de trabajo en términos de autoridad y responsabilidad

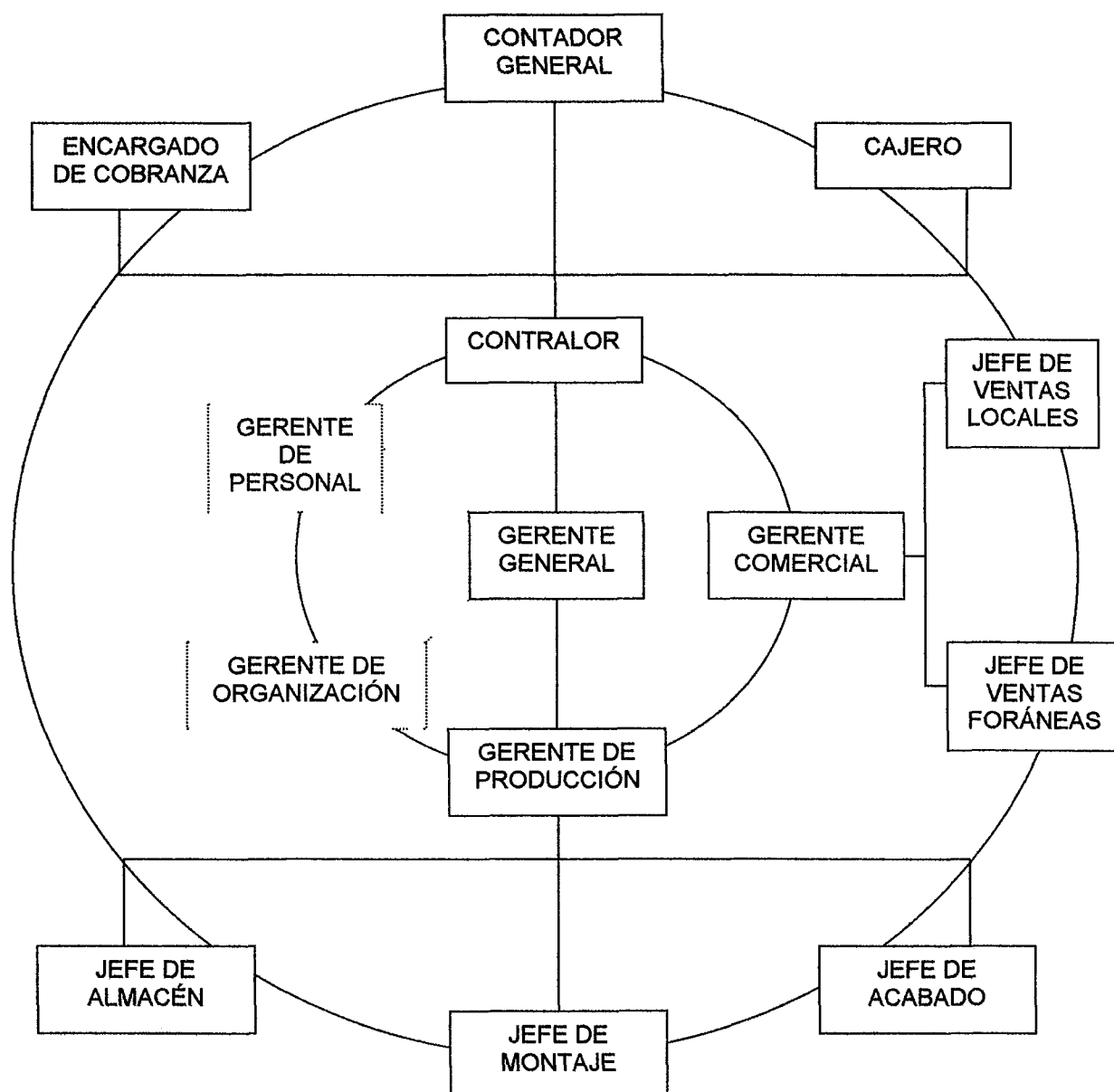
Fig 2.3 Organigrama Horizontal



2.2.5.3 Circular

Esta formada por un cuadro central, corresponde a la autoridad máxima, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad

Fig. 2.3 Organigrama Circular

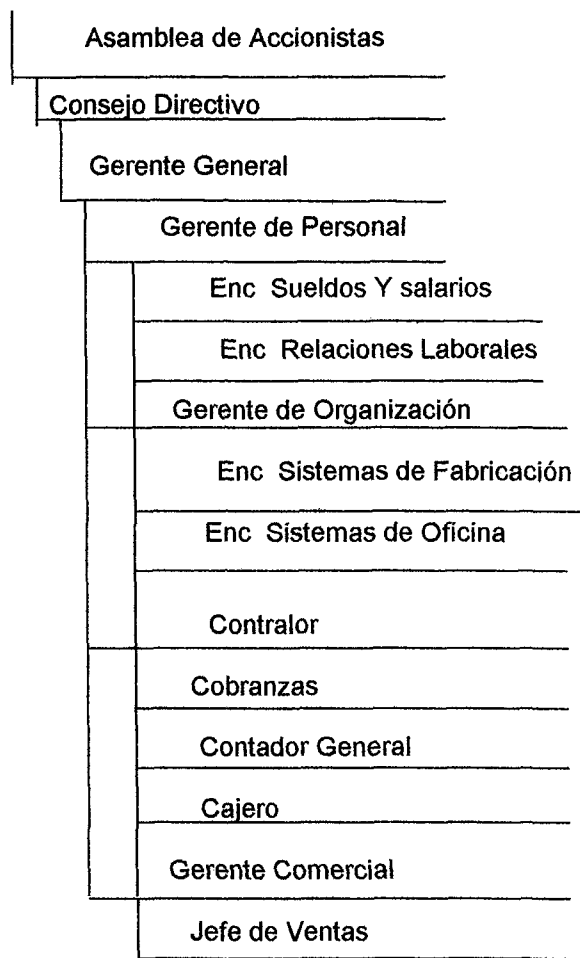


Estos organigramas se consideran que señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan o disminuyen la idea del estatus más alto o más bajo además de que permite colocar más puestos en el mismo nivel. Pero la mayoría de los casos resulta confuso y difícil de leer cuando existe un solo funcionario como los accionistas, consejo directivo o gerente general.

2.2.5.4 Escalar

Esta consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos ayudándose con líneas que señalan dichos márgenes.

Organigrama Escalar



El número de subordinados restringe el tamaño de la empresa y la departamentalización dependerá de las situaciones en la que se encuentre y de los planes que los gerentes tengan en mente para producir mejor sus resultados

2.2.6 DEPARTAMENTALIZACION

(“Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global, 1996, Pág 266) Esto nos indica que a diferencia de la organización la departamentalización estos se refieren a un aspecto de la organización que nos indica un área , división definida de la organización en la cual el administrador ejerce la autoridad para el desempeño de las actividades específicas, en una empresa se da la división de las áreas que integran a la misma como son la contabilidad, ventas , producción por mencionar algunas y a la vez estas podrán dividirse en más, esto nos dará y nos indicará una relación jerárquica

2.2.6.1 Diferencia entre la organización (organigramas) y departamentalización

Organización la autoridad es general , es decir para todas las actividades

Departamentalización la autoridad es específica a nivel particular

2.2.6.2 Tipos de Departamentalización

- Por números simples
- Por tiempo
- Por funciones de la empresa
- Por territorio geográfico o geografía
- Por clientes
- Por proceso o por equipo

- Por producto

(Ibidem, 206-219)

Departamentalización por números simples

Consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente , el éxito depende de solo el numero de personas que participan en él , es útil solo para niveles bajos en la organización , y hoy en día no es aplicable

Departamentalización por tiempo

Consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo

Departamentalización por funciones de la empresa

En este se agrupan las actividades de acuerdo a las funciones que normalmente hace , ya que dependiendo el giro de la misma serán las funciones básicas de ésta que pueden diferir de la importancia de uno y de otros

Esta es la base más usada para organizar actividades , la ventaja s que es lógico y probado , es también la mejor forma de asegurar de que el poder y el prestigio de las actividades defendidos por gerentes de alta dirección, este tipo de departamentalización funcional sigue el principio de la especialización, ocupación que favorece la eficiencia en el uso del personal además de que simplifica la capacitación, y las desventaja es que tiende a restar importancia a los objetivos globales de la compañía y los puntos de vista del personal son muy estrechos , o mínimos

Departamentalización por territorio geográfico

Esta es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias , es utilizado en el departamento de ventas y producción , por su coordinación de las actividades de cada zona y adecuarlas al territorio en que se encuentren.

Departamentalizacion por clientes

El conjunto de actividades que reflejan un interés primordial en los clientes es común en varias empresas, éstos son las clave de la forma de agrupar actividades y están bajo en mando de un jefe de departamento

Departamentalización por procesos o por equipo

Es cuando se reúnen a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular , porque se agrupan en un proceso o en un equipo

Departamentalización por producto

Permite aprovechar las habilidades personales y los conocimientos especializados además permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios que ofrece la firma, la responsabilidad por las utilidades puede exigirse a los gerentes del departamento del producto ya que proporciona un campo de adiestramiento medible y un alto grado de responsabilidad

Departamentalización por canales de distribución

Es cuando se distribuye las actividades pero por vías de comunicación y el trabajo o la especialización se hace por medio de canales de distribución , es decir que para que el producto se lleve con cuidado y sobre todo en forma confiable , se van éste por canal de distribución , y existen los mayoristas , minoristas y los consumidores finales, entre otros

2.2.7 INTEGRACIÓN

(Ibidem, Pág 356) Es la integración de la dinámica con la mecánica administrativa Su función es cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional, es de vital importancia , ya que es el factor humano y hoy en día los gerentes no lo toman en cuenta , ya que es el activo importante aunque nunca parece en un balance general , y sobre todo que la integración en cierta forma determinante del éxito o el fracaso de una empresa

Integración es ("Koontz, 1996, pag 357") "Ocupar y mantener ocupados los puestos de la organización en la estructura de la organización , mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo"

2.2.7.1 Principios básicos de la Integración

De adecuación de hombres y funciones es cuando éste deberá de cumplir con los requisitos mínimos para el desarrollo de la función

De la previsión de elementos administrativos: es proporcionar a cada miembro los suficientes elementos para la realización eficiente de sus obligaciones

De la introducción adecuada: para sentirse cómodo dentro de la organización , ya que es parte de la misma

2.2.7.2 PASOS DE LA INTEGRACION

(Ibidem, Pág 358)

- 1 Reclutamiento
- 2 Selección
- 3 Contratación
- 4 Inducción
- 5 Desarrollo

Reclutamiento

Es el procedimiento que tiende a atraer candidatos potenciales calificados, capaces de ocupar puestos en algunas empresas, y se debe de contar con los requerimientos específicos de cada puesto

Hay dos fuentes de reclutamientos Externas y las Internas, éstas van dentro de la misma empresa, como las bolsas de trabajo, los volantes dentro de la organización, o un periódico que se publique solo par la empresa, y las externas como los periódicos como el Sol de Puebla, así como las agencias etc

Selección

Es la comparación de variables existentes que éstas cumplan con el perfil deseado y los requisitos del puesto, es la selección de candidatos reclutados a un puesto existente en la organización, con el fin de ocupar la vacante existente para aumentar la operatividad de la empresa

Proceso de Selección

- 1 Recepción preliminar de solicitudes
- 2 Pruebas de idoneidad

- 2 Pruebas de idoneidad
- 3 Entrevista de selección
- 4 Verificación de datos y referencias
- 5 Examen medico
- 6 Entrevista con el supervisor
- 7 Descripción del puesto
- 8 Decisión de contratar

Recepción preliminar de solicitudes

(Ibidem, Pàg 110-124)

Es algo previo y puede ser una entrevista preliminar para obtener información informal de los candidatos por lo regular se acompaña de una solicitud de trabajo

Pruebas de idoneidad

Son los instrumentos de evaluación de compatibilidad entre solicitante y requerimientos del puesto, la mayoría de estas pruebas son los exámenes psicológicos y ejercicios de condiciones de trabajo para ver el desarrollo que muestra en el mismo

Entrevista de selección

Esto ya es una plática formal y profunda conducida a una evaluación de afinidad entre el solicitante y el puesto y sobre todo ve el desempeño del candidato y los compara con los otros candidatos

Verificación de datos y referencias

Es corroborar la información proporcionada por el solicitante acerca del tipo de persona que es

Examen médico

Este se usa para detectar si el solicitantes esta realmente en buena salud para el puesto que va a ocupar

Entrevista con el supervisor

Que tan apto es el candidato con el puesto y sobre todo que el supervisor debe de tener los elementos necesarios respecto a la contratación de los nuevos empleados que tendrá bajo su mando

Decisión de Contratar .

Es cuando se selecciona al candidato ideal para el puesto y que cumpla con las expectativas("Werther William Administración de Personal y Recursos Humanos, Pág 110-124")

Cabe mencionar que en cualquier punto del proceso de selección se puede rechazar o no al candidato, en caso de no estar muy seguros en la selección hay muchas alternativas como la capacitación y sobre todo ya en el momento de selección, hay que proporcionar una inducción adecuada para su buen desarrollo en la organización

2.2.8 DIRECCIÓN

("Koontz , 1996, pag 460") "Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo ", es decir es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea

2.2.8.1AREAS DE LA DIRECCIÓN

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Comunicación
-

2.2.8.2 Liderazgo

Es la capacidad e influir en un grupo para la obtención de metas, o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen una buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales

Estos líderes ayudan a un grupo a conseguir sus objetivos mediante la aplicación de sus capacidades , muchas veces el nombramiento no garantiza el liderazgo, ya que se puede decir que el líder nace de un grupo formal e informal, todo mundo posee liderazgo pero la clave es desarrollarlo

Tipos de lideres

- Político
- Recursos Humanos
- Estructural
- Simbólico

Trabajo en equipo

Este es de vital importancia ya que un trabajo en equipo ayuda a que la dirección ya sea de tu departamento o a nivel gerencia ayude, porque todos son uno mismo, ya que la organización es un ente, en uno, y es el conjunto de elementos o miembros que se unen para un objetivo en común

2.2.8.3 Motivación

(“Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global, 1996, Pág 462) Implica a todo tipo de deseo, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares, es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, y también para satisfacer alguna necesidad individual, la motivación empieza por una necesidad y después provoca acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos

Existen diversas teorías de la motivación que representan el apoyo que brinda una organización

- 1 Teoría ERG
- 2 Teoría de las tres necesidades
- 3 Teoría de la evaluación cognoscitiva
- 4 Teoría del establecimiento de metas
- 5 Teoría del reforzamiento

6 Teoría de la equidad

7 Teoría de las expectativas

Teoría ERG

- Existencia
- Relación
- Crecimiento

Existencia es el que satisface las necesidades y exigencias materiales básicas

Relación son las relaciones interpersonales, es decir la interrelación con otras personas

Crecimiento: es para alcanzar un desarrollo personal que no es tangible

Teoría de la tres necesidades

Necesidad de Logro es el sobresalir del resto de las personas , es el deseo de hacer mejor las cosas, y recibir una retroalimentación en cuanto a su rendimiento, luchan por tener éxito

Necesidad de Poder es el deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente , les gusta ser jefes , se preocupan mas por tener prestigio e influir sobre otros que por dar el adecuado rendimiento

Necesidad de afiliación es el deseo de establecer relaciones con sus compañeros , y gozar la aceptación , prefieren situaciones de cooperación que incluyan un alto grado de comprensión que de competencia

Necesidad de afiliación es el deseo de establecer relaciones con sus compañeros , y gozar la aceptación , prefieren situaciones de cooperación que incluyan un alto grado de comprensión que de competencia

Teoría de reforzamiento.

(Ibidem, Pág 475)

Establece que la intención del sujeto dirige sus actividades ambientales, en su opinión no debemos preocuparnos por los procesos cognoscitivos internos, lo que controla al comportamiento son los reforzadores, la consecuencia es que cuando acompaña inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita

Teoría de la equidad

(Ibidem, Pag 473)

Es cuando los empleados no les importa la cantidad absoluta de premios que reciben, sino que también la relación que este tienen con lo que reciben los otros, cuando se advierte un desequilibrio surge tensión y este constituye el fundamento de la motivación a medida que el empleado se esfuerza por alcanzar lo que considera justo

Cuando un empleado tiene una remuneración excesiva producirá menos que con una remuneración equitativa , cuando se paga por destajos intensificarán su esfuerzo por alcanzar equidad lo que dará como resultado una mejor calidad, cuando se paga por tiempo el empleado que recibe una baja remuneración reducirá su esfuerzo y habrá menor productividad o menor calidad, cuando se paga por cantidad de

por alcanzar equidad lo que dará como resultado una mejor calidad, cuando se paga por tiempo el empleado que recibe una baja remuneración reducirá su esfuerzo y habrá menor productividad o menor calidad, cuando se paga por cantidad de producción, el empleado de baja remuneración producirá unidades de poca calidad o viceversa

Teoría de expectativas

Explica que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma , depende de la fuerza de la expectativa del resultado y de la atracción que tiene hacia el individuo, incluye tres variables atracción importancia que el individuo concede al resultado, nexo entre desempeño y premio grado en que el individuo cree dar cierto nivel de rendimiento que lo llevar a la obtención del resultado, y por ultimo nexo entre esfuerzo y desempeño percepción de que la probabilidad de poner cierto grado de esfuerzo favorecerá al desempeño(Ibidem, Pág 466-477)

2.2.9 CONTROL

(“Harold Koontz, Admimistracion una Perspectiva Global, 1996, Pág 578) Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que cumpla con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos, su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar repetición

Es el proceso mediante el cual se aseguran que las actividades , roles , metas logradas se ajusten con los que fueron planeados

La planeación y el control están estrechamente vinculados , ya que uno no puede funcionar sin el otro, ya que el control no es posible sin objetivos y planes , ya que el desempeño debe de compararse con criterios establecidos

2.2.9.1 TIPOS DE CONTROL

- Preventivo cuando lo llevas a cabo , prevés
- Correctivo cuando salió el modelo , corriges errores
- Predicativo se usa antes de planear , cuando se esta haciendo

2.2.9.2 Proceso Básico del Control:

(Ibidem, Pág 578-580)

Establecimiento de estándares Se trata de puntos seleccionados de un programa de planeación en los que se realiza mediciones del desempeño para indicar la forma en que avanzan sin tener que evaluar cada paso

Medición del desempeño La evaluación del desempeño frente a los estándares debe de realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas

Corrección de desviaciones los estándares deben de reflejarse los puestos de una estructura, si medimos el desempeño de acuerdo a esto será más fácil corregir las desviaciones , esta corrección es el punto donde el control se ve como parte de la administración ya que se relaciona con las demás funciones administrativas , estas desviaciones se podrán corregir rehaciendo planes o modificando metas , mediante la contratación de personal adicional, capacitación o el despido.

El control debe de ser:

- Flexible a las condiciones cambiantes
- Facilita la apreciación de desviaciones
- Contribuye a la realización de objetivos

- Tener un patrón de comparación
- Controlar aquello que arroje desajustes
- Ser preventivo
- Basarse en normas cualitativas y cuantitativas
- Ser previsor
- Justificar utilidad - costo

2.3 EMPRESA

Es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas , es una entidad organizada que produce productos (bienes y servicios) es un ("Anzola Rojas, 1997, pag 19") "Organismo social y económica que tienen como finalidad el logro de los objetivos previamente determinados mediante la aplicación de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para la obtención de utilidades"

La empresa la componen en primer lugar los conocimientos, habilidades, actitudes desarrolladas por las personas que trabajan en la organización para producir , mejorar e innovar ciertas clases de productos y mejorar los servicios , como también la tecnología y maquinaria, lo relacionado a las habilidades y conocimientos son o perteneces a los empleados , y directores, y la otra parte de la tecnología y maquinaria son de los accionistas

La empresa es un organismo social formado por recursos materiales, técnicos ,m económicos, financieros y personal con un capital formado por uno o varios socios con la finalidad de la obtención de utilidades pudiendo ser pública o privada La empresa es un organismos social porque esta formado de personas

2.3.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

(Ibidem, Pág 21) Existe cinco clasificaciones para las empresas que son lo mas comunes

- 1 De acuerdo a su naturaleza
- 2 De acuerdo a su giro
- 3 De acuerdo a su tamaño
- 4 De acuerdo al origen de su capital
5. De acuerdo a su régimen tributario

1.POR SU NATURALEZA

- Publicas
- Privadas
- Mixtas

2.Por su giro

- Comerciales
- Industriales
- Servicios

3.De acuerdo a su tamaño

- Microempresa 1 a 15 empleados
- **Pequeña empresa: 16 a 100 empleados**
- Mediana empresa 101 a 250 empleados
- Grande empresa 251 en adelante

4.Por origen del capital

- Nacionales
- Extranjeras
- Transnacionales
- Multinacionales

5.Por su constitución

- Personas físicas
- Personas morales

Cabe mencionar que los objetivos de las empresas pueden ser mediatos e inmediatos, y todo dependerá de la importancia de los mismos

2.3.2 ELEMENTOS Y REQUISITOS QUE FORMAN A LA EMPRESA

(Ibidem, Pág 25) Existen tres elementos que forman a la empresa, y son necesarios para que se lleve a cabo una empresa, ya que si no existirían esos tres elementos la empresa en si no podría existir, y estos son

1. Bienes Materiales
- 2 Hombres
- 3 Sistemas

Bienes Materiales

Son los edificios, instalaciones, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, los equipos o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que completan y se aplican más al detalle en la acción de la maquinaria

También la materia prima, los materiales auxiliares no forman parte del producto pero son necesarios para la producción, el producto terminados forman parte del capital y deben considerarse parte de la empresa

Dinero ya que toda la empresa necesita efectivo para pagos diarios y un capital constituido en acciones, obligaciones, etc

Hombres

Es el elemento activo dentro de la empresa, ya que sin ellos no funcionara la empresa y son los obreros, los empleados, supervisores, técnicos, los altos ejecutivos y los directores

Obreros su trabajo es manual, y pueden ser calificados y no calificados según su conocimientos o capacidades especiales

Empleados su trabajo requiere mas habilidades intelectuales

Supervisores su misión es de vigilar el cumplimiento de los planes u ordenes señaladas

Técnicos: se basan en las reglas y buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas y métodos

Altos ejecutivos son los que dominan la función administrativa sobre la técnica

Directores: fijan los objetivos y políticas organizacionales, aprueban los planes y revisan los resultados finales

Sistemas

Son los proceso en donde se coordinan las actividades de la empresa, on los bienes inmateriales de la empresa, como los sistemas de producción, ventas , finanzas, de organización , y administración y éstas últimas representan la estructura de la empresa

Las tareas de los administradores se relacionan con el diseño de un ambiente interno para el desempeño dentro de la organización, también tomar en cuenta el ambiente externo como lo son los factores tecnológicos, sociales, políticos y éticos que afectan áreas de manipulación

2.3.3 PEQUEÑA EMPRESA

(Ibidem, Pág 28) La pequeña empresa esta dedicada a la venta al detalle y posee varias características predominantes y son

La mayoría de la empresas pequeñas tienden a no cambiar su lugar de operaciones

El mercado local y regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa

La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico –financiero significativo de instituciones privada ni el gobierno

Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma

Los empleados se dedican a actividades administrativas y operativas

2.3.4 EMPRESA INDUSTRIAL

(Ibidem Pág 48) Una industria es aquella cedula económica que se actividad principal es la manufactura o transformación de un bien, dentro de las industrias Intervienen los procesos de transformación y su complejidad dependerá de el bien que se produzca

Las industrias se encuentran compuestas por empresas que fabrican productos similares a un mismo giro comercial, como la automotriz, de construcción , etc
 La empresa Nutrimentos Balanceados S A de C V es una empresa de tipo industrial ya que se refiere a un mismo giro comercial ya que se dedica a la fabricación de alimentos agropecuarios

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

(“William P. AUDITORIA ADMINISTRATIVA , 1997, Pág 45”)

2.4 Clases de Auditoría

Auditoría Financiera consiste en una revisión exploratoria y critica de los controles y registros de contabilidad de una empresa, realizarla por un contador y dar un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa

Auditoría Interna consiste en una actividad de evaluación desarrollada de forma independiente dentro de la organización , a fin de revisar la contabilidad como base de un servicio protector para la administración, es un instrumento de control que funciona por medio de medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control

Auditoría de operación es la técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y saber que condiciones pueden mejorar

Auditoría Administrativa Es un examen detallado de la administración de una empresa social u organismo con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización y su forma de operar, con la finalidad de que la empresa obtenga una administración eficaz, y sobre todo ayudar para la obtención de la diferentes anomalías que se llevaran a presentar

2.4.1 DEFINICIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

(“William P Leonard, 1997, Pág 45”) La Auditoría Administrativa se define como un examen completo y constructivo de ka estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus

métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales

Es un proceso que revisa objetivos, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas , controles operativos , sistemas y procedimientos , utilización de recursos y aprovechamientos del personal , determinando objetivamente (es decir que afecte directamente al personal) posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social que le permite en forma oportuna ,considerar en sus decisiones los factores que afectan la operación de la empresa La auditoria debe de ser hecha por personal externo

2.4.2 Objetivo de la Auditoria Administrativa

(Ibidem, Pág 48) Consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución

Fundamento de la Administración = Proceso Administrativo

2.4.3 Finalidad de la Auditoria

(Ibidem, Pág 48) Ayudar a la organización a llevar una administración mas efectiva , es decir que a través de la PRESENTACIÓN DE LAS CAUSAS LOGRAR QUYE LA EMPRESA SEA MAS EFECTIVA

2.4.4 Propósito de la Auditoria

Proporcionar en CALIDAD DE CONSEJO (no dejarse influir por nadie , dar recomendaciones para mejorar) una opinión profesional independiente , y que también que quede claro que los trabajadores son necesario pero no indispensables

2.4.5 Alcance de la Auditoria

Esta difiere puede ser desde un departamento hasta toda la organización , es decir el alcance depende de que tan afectada este la empresa

2.4.6 Aplicación de la Auditoría

La aplicación es para todo tipo de empresa puede ser micro, mediana , pequeña o incluso grande empresa

Existen varias ventajas de la aplicación de la Auditoría Administrativa y son :

("Joaquin Rodriguea Valencia SINOPOSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 1996, Pág 15")

- Disminución de costos a través de propuestas para lograr una administración eficiente
- Reforzar los conocimientos de la organización es decir que todo el personal conozca la misión , visión ,políticas ,etc
- Lograr una optimización global de la organización por medio de recomendaciones necesarias para que la empresa sea mas efectiva y productiva
- Crear una base sólida y fundamentada en la empresa ya que de ahí puede partir para mejorar otros aspectos de esta
- Aplicar un correcto proceso administrativo y mejorar las estrategias que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos
- Identificar que el aprovechamiento de los elementos de la organización no limiten el funcionamiento de la misma y en caso contrario plantear las posibles soluciones de esto
- Determinar sus puestos y funciones de cada departamento con el fin de lograr que el buen rendimiento de la organización

2.4.7 Función de la Auditoría

Realizar un análisis y dictaminar las posibles soluciones a las anomalías

2.4.8 Consideraciones Normativas del Auditor

Contratación de los servicios: consiste en la aceptación por parte de la empresa, de los servicios de auditoría administrativa ofrecidos por el administrador, sigue el

contrato con las condiciones pertinentes , y posteriormente se debe de redactar una carta de referencia que deberá contener

- Mención de antecedentes e contratación de servicios, es el Por que ¿ , las causas , son las características bajo las cuales se hizo
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo
- Mención de la categoría y personal que se utilizará
- Tiempo probable para la ejecución
- Honorarios y la forma de pago
- Formas como el cliente cubrirá gastos específicos que auditor en el desempeño de su encargo, se va precisando a erogar que no quedaron incluidos en el renglón de honorarios
- Fecha de iniciación de los trabajos
- Periodicidad y tipo de información que debe formularse en relación al alcance de los trabajos que se efectúen

Cobro de Honorarios

Existen tres tipos de honorarios

Fijos es cuando el auditor acepta a cambio de sus servicios una cantidad fija previamente acordada con el cliente, pero existen ventaja y desventaja , la ventaja es que ambos contratantes conocen el monto de los honorarios, y la desventaja no conocen los contratantes los contratiempos que puedan surgir

Variables es cuando el auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estimación de tiempo trabajado , en el proceso y categorías del personal empleado

A Base de Iguala: Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepte el pago de sus honorarios por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos

Factores que debe de tomar en cuenta en el calculo de los honorarios

- 1 Costo del personal del auditor
- 2 Costo del personal que interviene en la auditoría
- 3 Papelería y útiles de oficina
- 4 Otros conceptos

Normas de ética del personal

- Capacidad
- Independencia
- Equidad
- Selección de clientes
- Secreto Profesional
- Honorarios

Características del personal

- 1 Imaginación
- 2 Inteligencia
- 3 Criterio
- 4 Iniciativa
- 5 Responsabilidad
- 6 Trato
- 7 Capacitación constante
- 8 Ética
- 9 Papeles de trabajo
- 10 Programa de Trabajo

Papeles de Trabajo

Son los documentos en donde consignan los resultados de análisis e investigaciones y tienen como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia por lo siguiente:

- Constituyen una prueba fehaciente del trabajo realizado
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias
- Son memorias de experiencias de las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores
- Permiten imponer las medidas necesarias con oportunidad, cuando existen discrepancias de consideraciones en los plazos fijados y volumen de ejecución (es decir cuando surgen problemas no detectados)
- Permiten considerar situaciones imprevistas y tomar decisiones al respecto

Carpeta de Papeles de Trabajo

Es el registro, clasificación e información captada ay recopilada de cualquier investigación que se realice y es de exigencia general, ésta contiene una copia de la documentación utilizada en el aérea auditada , y se recomienda en lo posible que se utilice las formas usadas y no en blanco

La Presentación de la Carpeta deberá contener:

- 1 Objetivos y Políticas
- 2 Programa de Trabajo
- 3 Organigrama
- 4 Cuestionario general de Auditoría en base al Proceso Administrativo (Entrevista)
- 5 Listado de todos los puestos
- 6 Cuestionario Funcional
- 7 Cuestionario de Naturaleza y Condiciones de Trabajo
- 8 Inventarios de sistemas y procedimientos
- 9 Diagrama de procedimientos

10. Papeles de trabajo son los documentos que contienen los resultados de la revisión efectuada, con sus observaciones y recomendaciones

2.5 CICLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

(“Victor Rubio Ragazzi, Jorge Hernández Fuentes Guia Práctica de Auditoria Administrativa , 1996, Págs 21-25)

Proceso de la Auditoria Administrativa

- Diagnostico Preliminar
- Auditoria administrativa
- Seguimiento Administrativo

2.5.1 Etapas de la Auditoria Administrativa

- 1 Planeación
- 2 Examen
- 3 Evaluación
- 4 Presentación

2.5.2 Planeación

(“William P Leonard, año 1996 Pág 71) Es función donde se define el desarrollo secuencia de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas

Finalidad de la Planeación

Consiste en poder prever anticipadamente a las acción todo aquellos factor4s que se requieran y que por ausencia de estos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados

Puntos a utilizar en la planeación dentro de la Auditoria Administrativa

- 1 Características particulares de la empresa
- 2 Finalidad de los trabajos
- 3 Secuencia de su desarrollo
- 4 Estimación de tiempos para la estimación de cada trabajo
- 5 Determinación del personal que intervenga

- 6 Determinación de las técnicas que se utilizaron
- 7 Determinación de los medios materiales
- 8 Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará

Aplicación de la Planeación

Se analiza toda la información recibida, para detectar el o las áreas que pueden presentar alguna problemática en donde se revisa mas detalladamente todo lo referente a manuales de la empresa, manual de operación , catálogo de formas , los proyectos , planes e incluso los informes emitidos por cada área de trabajo

Requisitos indispensables que el auditor debe de tener en la aplicación de la planeación , este debe de tener capacidad en :

- 1 Diseño de sistemas y procedimientos
- 2 Análisis de puestos
- 3 Organización y métodos
- 4 Manejo y control de proyectos (planes a futuro)
- 5 Técnicas de Investigación

Pasos de la Planeación

- a) Definición de estudio es llevar a cabo una auditoria
- b) Diagnóstico administrativo
 - Elaboración del Programa de trabajo
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnostico
- c) Definición del Objetivo redescubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivo, políticas, reglamentos , sistemas de procedimientos y controles operativos así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos de la Auditoria
- d) Alcance específico de la Auditoria es la magnitud de la Auditoria

e) Determinación del personal necesaria es considerar los elementos necesarios para la realización del presente estudio como es el Programa de Trabajo

Programa de Trabajo es la relación que tiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un periodo determinado, así como las fechas de iniciación y terminación de cada trabajo, ahí deberán quedar listados a todos los que realizaron el trabajo para el logro de los objetivos , o sea llevar a cabo el Proceso Administrativo

La importancia del Programa de Trabajo es que permite seguir un orden en la ejecución de los trabajos, permite conocer el trabajo realizado y el pendiente a ejecutar, y permite conocer las discrepancias entre el tiempo programado que el que realmente fue utilizado en cada trabajo

f) Programación del tiempo estimado se estima que la presente auditoria se realizara en "x" determinado tiempo , o en "x" días hábiles

g) Definición de las técnicas y medidas las técnicas a utilizar necesarias son la observación y la encuesta , y con estas se lograra un análisis funcional , operacional, de actitud y de las condiciones de trabajo, mediante el uso adecuado de las herramientas que son guía de auditoria, cuestionario de auditoria administrativa , cuestionario especifico de área , funcional, de análisis de procedimiento , de formas , de condiciones de trabajo así como el de técnica proyectiva (análisis financiero)

2.4.3 Examen

(Ibidem, Pág 77)Es la segunda etapa de la auditoría y se inicia con la presentación que debe de hacer el responsable de la Auditoria, del personal que participará en la misma , planteando el objetivo y alcance de la misma

Se utilizan en esta etapa :

a) Aplicación de Técnicas de Auditoria Administrativa técnicas de Investigación

estas sirven para la captación y análisis de la información , documentación , formas y aspectos operativos y son

Encuestas estas son por medio de **Cuestionarios y Entrevistas**

Cuestionarios: es en donde se ponen preguntas con la finalidad de obtener la información adecuada, para la formulación de estos el tipo de preguntas son abiertas , cerradas o dicotómicas

Entrevista esta técnica tiene por objeto la información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el problema, se aplican a los responsables de la organización (Dueño o Director) con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática mas relevante ("Victor Rubio Ragazzi, Jorge Hernández Fuentes Guia Práctica de Auditoria Administrativa , 1996, Págs 117)

Apreciaciones que deben de tomar en cuantas los auditores en la entrevista

- Su presentación debe de inspirar confianza
- La conversación debe de estar encaminada a lograr la información deseada, debe de ser precisa, evitando interpretaciones equivocadas
- El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata
- Procurara satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas
- Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con aptitud el objetivo deseado

Técnicas de la Entrevista

- Rapport (romper el hielo)
- Confrontación (dar opiniones)
- Preguntas proyectivas

- Preguntas situacionales
- Uso del agrado
- Uso del desagrado
- Presión Emocional (no recomendable)
- Presión del Tiempo

Para aplicar la Entrevista es necesario saber que tipos de personalidad tiene el entrevistado , para así poder elegir la mejor manera del trato hacia a ellos, para poder facilitar la entrevista

Tipos de Personalidad

- 1 Tímido
- 2 Embustera
- 3 Manipuladora
- 4 Agresivo

Persona Tímida es la persona que lo inhibe la incertidumbre hacia lo desconocido y la inseguridad con que cuenta en si mismo , la entrevista se debe de iniciar con un Rapport en donde se debe de cuidar en el tono de voz , la expresión , la gesticulación facial, la manera de conducirse, en donde requiere el entrevistado de afecto y sonrisas

Persona Embustera Es la persona que tiene tendencia a inflar los hechos , las cosas y los aspectos de la vida en general un poco mas de lo que realmente son, la mejor técnica a utilizar seria la de Confrontación ya que esta técnica se usa cuando se sospecha de la persona , y el entrevista lo que quiere lograr es manipular la información

Persona Manipuladora: Esta persona es vanidosa por naturaleza , cuenta con la capacidad de explotar los encantos de la gente y su finalidad es desorientar al auditor y evitar el acceso en determinadas áreas, no existe técnica pero se puede utilizar cualquiera pero sin caer en el juego del entrevistado

Persona Agresiva. a este tipo de personas se le recomienda la brevedad , no apoyo , el entrevistado quiere demostrar que es capaz de todo , la técnica seria el Rapport, para lograr cierto agrado o confianza

b) Captación de la documentación necesaria (organigrama , manuales, instructivos, formatos , etc)

c) Revisión, complementación y depuración de la información captada

d) Captación de opiniones y sugerencias (son los cuestionarios en donde no se debe de preguntar nombre , ni puesto)

2.5.4 Evaluación

(Ibidem, Pág 85) Es la tercera etapa de la Auditoria en la cual consiste en estudiar los datos , cifras contenidas en documentos con el objeto de establecer razone y valuar hechos sobre la materia o empresa que se investiga, tiene por objeto contra los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la practica de la auditoria

Criterios para su aplicación

La Guía de Evaluación se fundamenta en cuatro elementos mas trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Estos a su vez se encuentras clasificados en 12 subelementos , determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, las cuales son

ELEMENTO I PLANEACIÓN

Subelementos:

- 1.1 Planes de Trabajo :** se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados
- 1.2 Objetivos:** se evalúa el establecimiento de metas a corto , mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados
- 1.3 Políticas:** se evalúan las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas Comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad

ELEMENTO II ORGANIZACIÓN

Subelementos:

- 2.1 Estructura orgánica y funcional** se evalúa el sistema de organización de la unidad , así como la forma en que se consideran las jerarquías , funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieran para su mayor eficiencia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos
- 2.2 Manual de organización :** se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad , o bien si su contenido comprende objetivos, políticas , estructura orgánica, organigrama funcional, y funciones específicas
- 2.3 Aprovechamiento de recursos humanos:** se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación , el desarrollo, la clasificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos, y de sueldos y salarios
- 2.4 Utilización y racionalización de recursos materiales:** que se evalúa la utilización y utilización de los recursos materiales , y que estos sean manejados de manera adecuada

ELEMENTO III DIRECCIÓN

Subelementos :

3.1 Delegación se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad ,para el cumplimiento de los programas

3.2 Comunicación se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad , así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados, puedes ser orales (órdenes) , escritos (reportes), audiovisuales ,etc

3.3 Supervisión : evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad , así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar la metas de productividad fijadas

ELEMENTO IV CONTROL

Subelementos:

4.1 Sistemas de procedimientos administrativos: se evaluará la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad, considerando los formatos, los reportes , todos los documentos que intervengan en la captura de información

4.2 Manual de operación : se evaluara la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad en cuanto a procedimientos se refiere

4.3 Medición de resultados: se evaluará las medidas de control que determine el grado de los programas, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de ka unidad, como pueden ser registros de personal, control de tramites, de actividades y reportes en general

TABLA DE PUNTUACIONES

La finalidad es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general la situación real de cada una de la áreas , una vez que éstas fueron auditadas

Para los elementos I, III y IV

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0	CARECIA
II	DE 5 A 15	DEFICIENTE O INADECUADO
III	DE 16 A 30	ELEMENTAL O MINIMO
IV	DE 31 A 45	ADECUADO O ACEPTABLE
V	DE 36 A 60	OPTIMO O EXCELENTE

Para el elemento II

GRADO	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
I	0	CARECIA
II	DE 5 A 20	DEFICIENTE O INADECUADO
III	DE 21 A 40	ELEMENTAL O MINIMO
IV	DE 41 A 60	ADECUADO O ACEPTABLE
V	DE 61 A 80	OPTIMO O EXCELENTE

Instructivo de la Hoja de Evaluación

Objetivo: Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la Auditoria practicada por unidad u organismo

Alcance: Todas las unidades que formen un organismo social

Responsable Subdirector de Auditoria y el Jefe del Departamento de Auditoria Administrativa

Procedimiento:

- Unidad auditada
- Departamento
- Fecha
- Elemento
- Subelemento
- Grado

- Puntos
- Argumentos para calificar
- Valuada por

Terminada la evaluación , el auditor procederá a formular sus conclusiones , atendiendo el siguiente orden

- Concentración de los datos obtenidos de la evaluación
- Clasificación de los datos de acuerdo a su naturaleza en proceso administrativo, razones financieras , y clima organizacional
- Evaluación de los Resultados problemas de tipo A(problemas de solución inmediata), B (problemas de solución de mediano plazo (menos de un año)), C (problemas de solución de largo plazo (más de un año))
- Determinación de la solución

Puntos a observar en la Evaluación

- Utilidad que reporta al cliente
- Sujeción a políticas y lineamientos establecidos
- Requerimiento del cliente
- Costos de ejecución
- Riesgos probables
- Posibilidad de Control
- Tiempo de realización
- Desarrollo de la empresa
- Condiciones legales
- Derecho humanos

("Victor Rubio Ragazzi, Jorge Hernández Fuentes Guia Práctica de Auditoria Administrativa , 1996, Págs 39-56)

2.5.5 Presentación

(Ibidem Pág 57) Requisitos que debe de reunir la presentación junto con el informe (narración de los resultados que se obtienen de un encargo) y son

- Debe de ser redactado en forma sencilla, clara y precisa
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes , motivando la acción correspondiente
- Debe de estar escrito con limpieza y en papel adecuado

El informe deberá acompañarse de todos los documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como graficas , instructivos , formas , etc

La presentación es la ultima etapa de la Auditoria en donde consiste en resumen el la elaboración del informe final , presentación del informe final a los directores, y la presentación del informe final a los responsables de la empresa.

CAPITULO III

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1 HISTORIA

Nutrimentos Balanceados es una de las empresa que se dedica a la venta de alimento agropecuario y la maquila a una de las empresas mas fuertes en éste sector agropecuarios nacional , llamada esta BACHOCO, Nutrimentos Balanceados se inicio en 1988 y fue hasta 1994 la cual deajo de maquilarle a BACHOCO

Nutrimentos era una parte de la empresa AVÍCOLA ALVAREZ, en donde ésta cambio su razón a ALVAZE , Nutrimentos era dependiente de ella, y fue cuando en el año 2000 se independiza y cambia su razón social a NUTRIBAZ S A de C V y la cual solo se dedica a la venta de alimento agropecuario , es decir a la venta de alimento a empresas criadoras de cerdos, ganado bovino, ganado lechero y especialmente las aves es general

En 1994 ahora llamada NUTRIBAZ cuando se dedicaba a la maquilarle a la empresa BACHOCO producía de alimento alrededor de 18,000 toneladas al igual que a ALVAZE

ALVAZE es dueña de NUTRIBAZ en esa época creció mucho es por eso que se independizo pero ALVAZE es dueña de la empresa de NUTRIBAZ, es por eso que todo los medios para crear el alimento , es decir la maquinaria necesaria para la fabricación del alimento agropecuario es dueña de ALVAZE

NUTRIBAZ contaba con un personal de alrededor de 70 empleados en total , y ahora a raíz que se independizo cuenta con solo 42 en donde 33 son a nivel operativo y 11 administrativos

NUTRIBAZ es una empresa que trabaja las 24 horas del día los 365 días del año , todos los alimentos terminados de NUTRIBAZ , en el momento del empaque llevan consigo el mismo nombre de NUTRIBAZ ya que es una marca de alimento nacional NUTRIBAZ a lo largo de este tiempo ha alcanzado un posicionamiento en el mercado nacional muy fuerte y poco en muy poco tiempo lograra un lugar a nivel internacional

3.2 ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de Estudio de Investigación a aplicar en La Auditoria a la pequeña empresa de tipo industria llamada esta NUTRIBAZ SA DE CV

Descriptiva: Analiza por medio de la aplicación de los cuestionarios y/o entrevistas todo lo relacionado al ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y características de las personas que realizan un puesto determinado en la empresa de NUTRIBAZ para así buscar las posibles anomalías de estos

Correlacional: Analizar las variables administrativas como la correcta aplicación del Proceso Administrativo y de la Administración que contiene esta pequeña empresa, también analizar que tan efectiva es la comunicación entre los niveles operativos y los altos mandos, por mencionar a otras

Explicativa: Explica las causas de las variables relacionadas del estudio correlacional para así determinar en que condiciones se encuentra la empresa

3.3 HIPÓTESIS

La Auditoria Administrativa aplicada a la pequeña empresa de tipo industrial llamada NUTRIBAZ ayudara a detectar las diferentes anomalías por medio de la aplicación del Proceso Administrativo

3.4 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 3 4 1 Nombre de la empresa
- 3 4 2 Domicilio de la empresa
- 3 4 3 Código Postal de la empresa
- 3 4 4 Historia de la empresa
- 3 4 5 Croquis de la empresa
- 3 4 6 Organigrama General

- 3 4 7 Cuestionario al dueño de la empresa
- 3 4 8 Análisis de personalidad , del cuestionario y problemática del dueño
- 3 4 9 Cuestionario de los trabajadores de nivel administrativo
- 3 4 10 Análisis de cada uno de los cuestionarios de los trabajadores de nivel administrativo
- 3 4 11 Cuestionario de personal operativo
- 3 4 12 Análisis del cuestionario de nivel operativo
- 3 4 13 Condiciones de Trabajo
- 3 4 14 Análisis de Condiciones de Trabajo
- 3 4 15 Análisis de Clima Organizacional
- 3 4 16 Aplicación de la guía de evaluación de la auditoria administrativa
- 3 4 17 Análisis en base al proceso administrativo
- 3 4 18 Clasificación de los problemas en base al proceso administrativo
- 3 4 19 Análisis General de la empresa en base al Criterio Personal
- 3 4 20 Clasificación de los problemas A y B
- 3 4 21 Propuestas tipo A
- 3 4 22 Propuestas Tipo B
- 3 4 23 Conclusiones
- 3 4 24 Bibliografías y Fuentes
- 3 4 25 Anexos

CAPITULO IV

CAPITULO 4

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA NUTRIBAZ S A DE C V

4.1.1 DOMICILIO: CARRETERA A SAN JUAN IXCAQUIXTLA KM 3 5 CUAPIAZTLA DE MADERO PUEBLA

4.1.2 C.P: 75420

4.1.3 HISTORIA

Nutrimentos Balanceados es una de las empresa que se dedica a la venta de alimento agropecuario y la maquila a una de las empresas mas fuertes en éste sector agropecuarios nacional , llamada esta BACHOCO, Nutrimentos Balanceados se inicio en 1988 y fue hasta 1994 la cual deajo de maquilarle a BACHOCO

Nutrimentos era una parte de la empresa AVÍCOLA ALVAREZ, en donde ésta cambio su razón a ALVAZE , Nutrimentos era dependiente de ella, y fue cuando en el año 2000 se independiza y cambia su razón social a NUTRIBAZ S A de C V y la cual solo se dedica a la venta de alimento agropecuario , es decir a la venta de alimento a empresas criadoras de cerdos, ganado bovino, ganado lechero y especialmente las aves es general

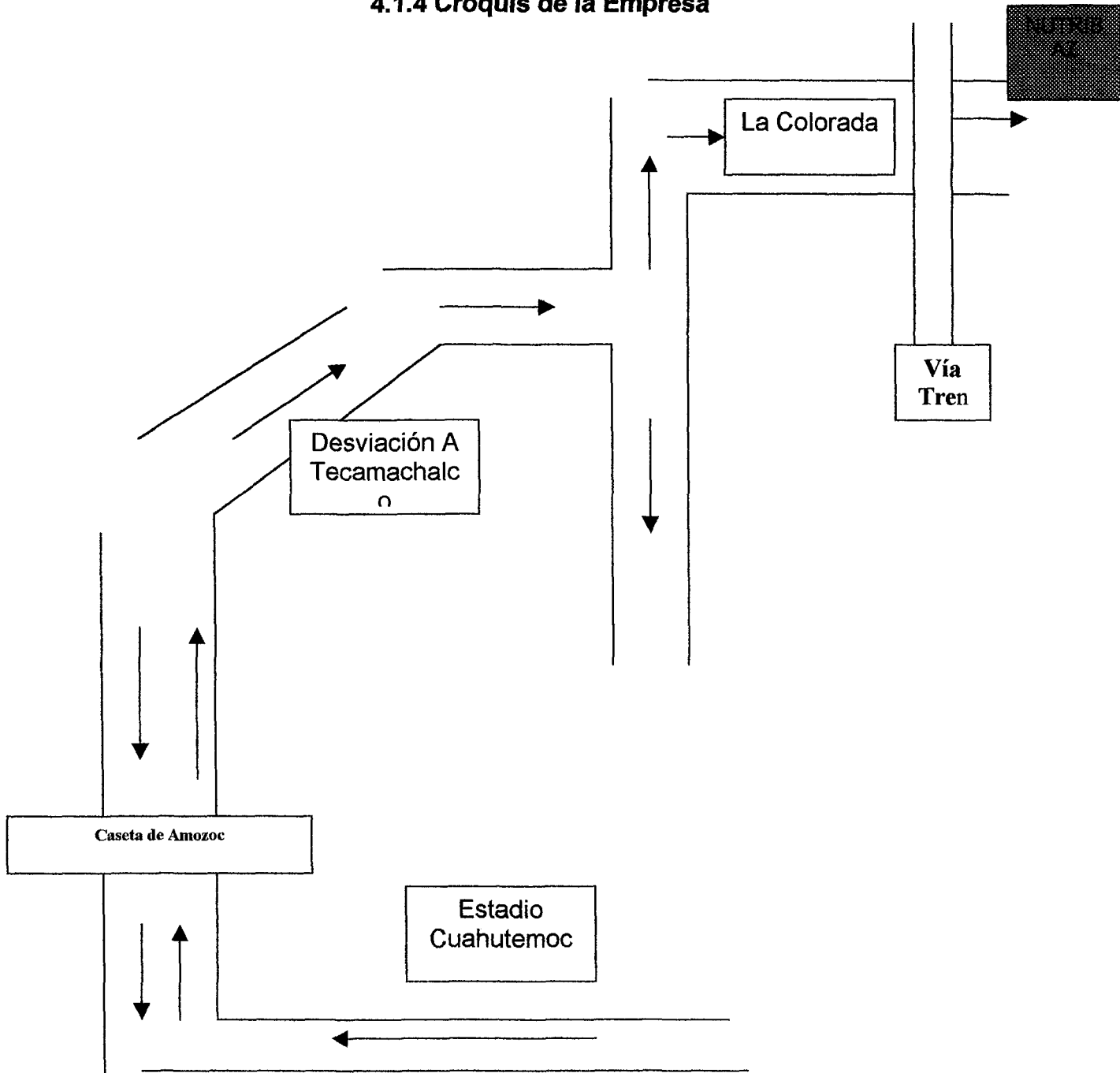
En 1994 ahora llamada NUTRIBAZ cuando se dedicaba a la maquilarle a la empresa BACHOCO producía de alimento alrededor de 18,000 toneladas al igual que a ALVAZE

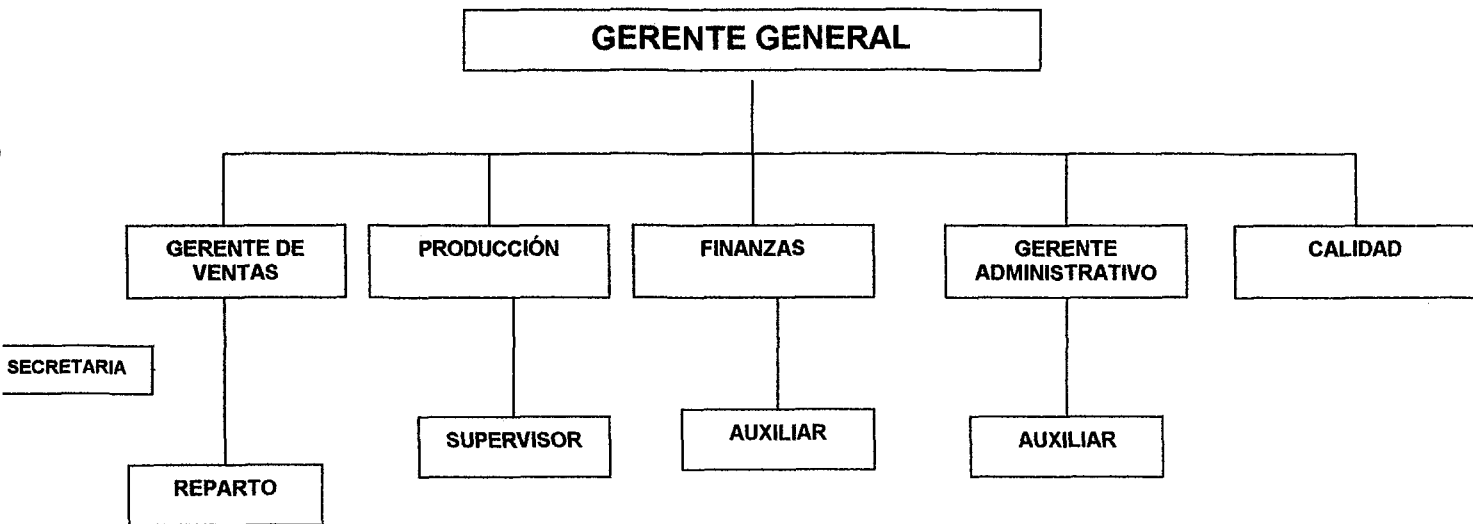
ALVAZE es dueña de NUTRIBAZ en esa época creció mucho es por eso que se independizo pero ALVAZE es dueña de la empresa de NUTRIBAZ, es por eso que todo los medios para crear el alimento , es decir la maquinaria necesaria para la fabricación del alimento agropecuario es dueña de ALVAZE

NUTRIBAZ contaba con un personal de alrededor de 70 empleados en total , y ahora a raíz que se independizo cuenta con solo 42 en donde 33 son a nivel operativo y 11 administrativos

NUTRIBAZ es una empresa que trabaja las 24 horas del día los 365 días del año ,todos los alimentos terminados de NUTRIBAZ , en el momento del empaque llevan consigo el mismo nombre de NUTRIBAZ ya que es una marca de alimento nacional NUTRIBAZ a lo largo de este tiempo ha alcanzado un posicionamiento en el mercado nacional muy fuerte y en muy poco tiempo lograra un lugar a nivel internacional

4.1.4 Croquis de la Empresa



4.1.5 ORGANIGRAMA GENERAL DE NUTRIBAZ S.A. DE C.V.

4.1.7 Análisis de la Personalidad, Cuestionario Principal y su problemática

Los resultados obtenidos en el cuestionario se puede demostrar que la empresa NUTRIBAZ no cuenta con una infraestructura como tal, nada esta escrito , sabe lo que hace pero no lo tiene por escrito o de manera formal, es decir no tienen un manual de procedimientos adecuados, cada departamento sabe lo que tiene que hacer pero no lo tienen de manera escrita y en caso de tener alguna falla, no se puede comprobar si fue cierto o no

Respecto a la comunicación se puede observar que es buena por ser una pequeña empresa y por lo tanto tiene trato directo con el personal que la incorpora

Respecto a la autoridad del Dueño es buena a pesar de que posee con un sin fin de obligaciones tiene tiempo de ver el camino de su empresa, por lo que el personal en el aspecto relación de trabajo es muy buena, hay una armonía eficiente entre ellos

Se puede decir que como problemática es la falta de tiempo en establecer una infraestructura como tal, basándose en el proceso administrativo , lo único que posee a grandes rasgos es un organigrama pero a nivel administrativo , ya que como en nivel operativo constantemente se presentan rotaciones de personal, es la razón de no establecer un organigrama formal, y los puestos a ocupar del lado del nivel operativo

Respecto a sus atributos de la personalidad del dueño posee **con un alto control interno es decir:**

- Esta característica de su personalidad hace que tenga confianza en si mismo que se siente a gusto con lo que hace, se enorgullece de sus propios logros
- Se responsabiliza más por su salud, por lo tanto, presenta menos ausentismo en el trabajo, lo cual que siempre esta al pendiente mostrando responsabilidad
- Toma acciones y éstos tienen éxito, ya que se siente satisfecho por su puesto
- Esta motivado para lograr sus objetivos , busca mas información de manera activa antes de tomar decisiones

- Debido a este alto sitio de control se desempeña en tareas complicadas que incluyen la mayor parte de los puestos administrativos y profesionales, puestos que requieren de mayor iniciativa e independencia de organización

Alto Maquiavelismo, es decir :

- Debido a su alto maquiavelismo provoca que se no involucre emocionalmente con detalles que no son de utilidad para victoria, lo que no distrae de sus metas

Muy Buena Autoestima, es decir:

- Cree que tiene más de la habilidad necesaria para tener éxito en el trabajo
- Tiende a enfrentar más riesgos en la selección de puestos
- Es apto para ocupar puestos administrativos, ya que no se ocupa en complacer a otros por lo tanto adopta posiciones impopulares

Alto Grado de Adaptabilidad, es decir:

- Muestra una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos, y puede comportarse de manera diferente en distintas situaciones

Poca aceptación de Riesgos, es decir:

- Requiere de mucho tiempo y de mucha información antes de tomar alguna decisión lo cual es bueno porque de una buena decisión depende todo un departamento

▪

Tipo de Personalidad

A+

- Esta involucrado agresivamente en una lucha crónica incesante para lograr mas y mas en menos tiempo
- Es capaz de atender muchas cosas a la vez y todas las hace a la vez
- Trabaja muchas horas y lo hace sin quejarse

- Debido a su alto nivel de actividad llega a sacrificar su vida familiar

Estilo en la Solución de Problemas

Se considera en Señor José Hugo Alvarez Vera como una persona Creativa – Razonable, es decir que capta información de una manera creativa e ingenioso y no se deja influenciar por cosas establecidas, procesa la información y los datos de manera razonable

Rasgos de la Personalidad.

El Señor José Hugo Alvarez Vera es

Serio ya que lo demuestra porque pone especial preocupación en las actividades que realiza

Reservado: se guarda para si sus emociones y sentimientos

Dominante se impone ante los demás

Creativo Resuelve sus problemas sin seguir lo establecido

Seguro de si Mismo Tiene alto sitio de control interno por lo tanto se hace responsable de sus actos

Autosuficiente Puede sacar adelante los problemas de la empresa el solo, sin depender de los demás

Análisis del área de trabajo

El Señor José Hugo Alvarez Vera en relación a su trabajo se considera que es una persona que de acuerdo a su personalidad desempeña su trabajo, es por eso la razón de que se considera que el establecimiento de la infraestructura formal o una comunicación formal no se le hace necesaria para Nutribaz, por ser una persona demasiado creativa, dominante y autosuficiente, además de que lleva una mala motivación con su personal, el esta realmente motivado , pero no sabe transmitirla

4.1.8 CUESTIONARIO TRABAJADORES NIVEL ADMINISTRATIVO

Nombre: _____

(apellido paterno) (materno) (nombre(s))

Gerencia: _____

Departamento: _____

Oficina: _____

Sección: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?
 Sí _____ No _____ ¿Cuál _____

¿Porqué? _____

¿Cuál es su grado máximo de estudios? _____ Edad: _____

El principal objetivo de su trabajo es' _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? _____

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?

Sí _____ No _____ ¿Cuáles? _____

¿Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

PLANEACIÓN

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina _____

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Sí _____ No _____ ¿Porqué?

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento: _____

4.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?
 Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

¿Porqué? _____

5 ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo? _____

6. ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____
7. ¿Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento y específicamente de su oficina? _____
8. ¿Quién las elabora? _____
9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? Sí _____ No _____ ¿porqué? _____
10. ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____
11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina? Sí _____ No _____ (En caso negativo) ¿Porqué? _____
12. ¿Quién los elabora y qué período comprende? _____
13. ¿Quién los autoriza? _____
14. ¿Quién los evalúa? _____
15. ¿Cómo los evalúa? _____
16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____
17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar)
- _____
- _____
- _____
- _____
18. ¿Considera que sean adecuados? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____
- _____
19. ¿Están actualizados? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____
- _____

ORGANIZACIÓN

20. ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección? Sí _____ No _____ (En caso negativo) ¿Porqué? _____
- _____
- _____
21. ¿Se considera que el manual de organización está actualizado? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____
- _____
22. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento? Sí _____ No _____

¿Porqué? _____
 23 ¿Es conocido por el personal? Sí _____ No _____ (En caso negativo) ¿Porqué? _____

24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Sí _____ No _____ (En caso negativo) ¿Porqué? _____

25 ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece? Sí _____ No _____ (En caso positivo) Indique su causa: _____

26. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

27. Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento: _____

28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

Personal

29 ¿Cuentan con planes de capacitación? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

30. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos? Sí _____ No _____
 ¿Porqué? _____

31. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

32 ¿Cuentan con planes de promoción? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

33 ¿el personal de la oficina o departamento es de base? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

Recursos Materiales

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas? Sí _____ No _____
 ¿Porqué? _____

36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

37. Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo _____

38. ¿considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

Recursos Financieros

39. ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuesto? Sí _____
 No _____ ¿Porqué? _____

40. ¿Considera usted que los recursos económicos de que dispone sean adecuados? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

DIRECCIÓN

41. ¿Existen Niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

42. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

43. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

44. ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

45. En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad? _____

Indique sus causas: _____

46. ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se reciben en su departamento u oficina? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

47. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

48. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su persona? _____

49. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

50. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores? Sí _____ No _____ ¿Porqué? _____

51. ¿Considera usted a estos medios de comunicación adecuados?
 Sí ___ No ___ ¿Porqué? _____

52. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal?
 Sí ___ No ___ ¿Porqué? _____

Indique su causa: _____

CONTROL

53. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina?
 Sí ___ No ___ ¿Porqué? _____

54. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.,? Sí ___
 No ___ ¿Porqué? _____

55. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo? Sí ___ No ___
 ¿Porqué? _____

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta en su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos:

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1) Fondo revolvente _____ | 4) Bancos _____ |
| 2) Caja chica _____ | 5) No tiene _____ ¿Porqué? _____ |
| 3) Fondo de caja _____ | |

57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? Sí ___ No ___
 ¿Porqué? _____

58. ¿Considera usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia?
 Sí ___ No ___ ¿Porqué? _____

59. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?
 Sí ___ No ___ ¿Porqué? _____

Muchas gracias por su colaboración

 Firma del entrevistado

 Nombre y firma del auditor

Fecha: _____

4 1 9 Análisis de cada uno de los trabajadores de nivel administrativo

Auxiliar de Laboratorio

Su objetivo de puesto es controlar y mantener la calidad de lo que se elabora en la fabrica de alimentos, así como en el proceso de producción, checa y analiza todos los productos y materias primas que entran y salen de la planta, y así elabora reportes del laboratorio

Problemáticas

- No posee con políticas de la empresa
- No posee reglas del trabajo que desempeña
- Tiene muy poco trato con el dueño de la empresa
- No esta motivado
- No tiene bien definido sus objetivos
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control ya que no esta por escrito , todo es de manera informal

Reparto de Alimento

Su objetivo es mandar el alimento a tiempo

Problemáticas

- Carece de motivación
- No posee con reglas, ni políticas de su trabajo, ni de la empresa
- Hace su trabajo porque así se debe de hacer
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es, cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Solo le reporta a su jefe inmediato

Contador General

Su objetivo es hacer los registros contables y llevarlos al corriente, así como los auxiliares de compra, venta, banco, proveedores y gastos, y sobre todo seguir los lineamientos de la alta dirección

Problemáticas

- Medios de control incompletos
- No tiene manuales de políticas, es decir carecen de una adecuada planeación
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Nada de lo que hacen esta por escrito

Jefe de control de calidad

Su objetivo es la búsqueda de las mejoras en cada proceso, en cada operación, en cada trabajo para alcanzar una producción con calidad y permanecer dentro del mercado

Problemáticas

- No esta motivado por su trabajo
- No conoce al dueño
- Se siente que no conoce nada en relación a la empresa, solo a su trabajo
- Falta de personal, ya que su trabajo se necesita de mas personal
- Duplicidad de funciones
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es, cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito

- Nada de lo que hacen esta escrito

Supervisor

Su objetivo es verificar que todos los procedimientos estén de acuerdo con lo que se requiera

Problemáticas

- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Nada de lo que hacen esta escrito
- No se siente relacionado con su trabajo, considera que no consideran los altos puestos su trabajo

Gerente

Su objetivo es mantener todo en orden y no salirse de las normas, así como mantener todos los inventarios y consumos

Problemáticas

- No tiene definido por escrito todo lo que tenga que ver con su empresa
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Nada de lo que hacen esta escrito
- El puesto cambia constantemente de persona, por lo que tienen que terminar lo que el otro gerente desarrollo, falta de tiempo para desempeñar el trabajo
- Duplicidad de funciones

Auxiliar Contable

Su objetivo es llevar la contabilidad y el pasaje, es decir las facturas y checar la bascula

Problemáticas

- Duplicidad de funciones, por lo consiguiente falta de tiempo para realizar su trabajo
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Nada de lo que hacen esta escrito
- Todo lo que hace es de acuerdo a su experiencia

Auxiliar administrativo

Su objetivo es mantener en orden adecuado con lo que respecta a los reportes de la producción del alimento

Problemáticas

- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Nada de lo que hacen esta escrito
- Todo lo que desempeña es de acuerdo a su experiencia

Secretaria de Ventas y Recepcionista

Su objetivo es atender a los clientes, checar precios y descuentos y atender el teléfono

Problemáticas:

- Duplicidad de funciones
- Una de sus limitaciones es la falta de comunicación con el personal que trate
- No cuenta con un programa de procedimientos
- Desconoce todo lo relacionado a la empresa, como es , cual es su misión
- No existe una planeación adecuada, ni organización , ni dirección , ni control
- No cuenta con todos los manuales que se necesitan, no están por escrito
- Nada de lo que hace esta escrito
- Considera la necesidad contratación de personal, por la duplicidad de funciones

4.2 Cuestionario al personal operativo

CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE NIVEL OPERATIVO

Nombre _____

Puesto _____

Tiempo en el Puesto _____

Nombre de tu Jefe _____

¿le gustaría desempeñar otro puesto ?

si no por que?

2 ¿cuál es tu grado máximo de estudios? _____

El principal objetivo de su trabajo es _____

3 ¿mencione cuales son sus objetivos del puesto?

4 estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?

Si _____ no _____ por que? _____

5 tiene usted limitaciones para realizar su trabajo?

Si _____ no _____ ¿cuales? _____

6 todos sus lineamientos para la realización de su puesto están por escrito?

Si _____ no _____ no sabe _____

Organización

7 Existe un manual de la descripción de lo que debe de ser su puesto?

Si _____ no _____ no sabe _____

8 considera que existe una duplicidad de funciones es decir que hace dos o mas trabajos diferentes?

Si _____ no _____ ¿cuáles desempeña?

9. su empresa le ha dado capacitación del puesto que desempeña?

Si _____ no _____

10 su empresa le ha dado incentivos?

Si _____ no _____

11 considera que las condiciones de trabajo (es decir que la empresa este en buen estado) son realmente las adecuadas?

Si _____ no _____

12 considera que para la realizar su trabajo tenga todo lo necesario en cuestión de material, equipo y demás?

Si _____ No _____

13 como considera la autoridad que tiene , es decir con su jefe inmediato?

Buena mala regular

14 considera que existen abusos de autoridad?

Si no ¿cuáles ?

15 tiene usted buena comunicación con su superior?

Si no por que?

16 que medios utiliza su superior para hacer llegar la información hacia usted?

17 existen malestar, falta de armonía, fricciones, problemas entre sus compañeros?

Si no ¿cuales?

18 existen registros de control de asistencia?

Si no no sabe

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FIRMA DEL ENCUESTADO

FIRMA DEL AUDITOR

4.2.1 Análisis del personal operativo.

El personal operativo esta compuesto de 33 personas, esta compuesto de

- Dos personas en la operación de la computadora
- Dos encargados del molinero
- Dos encargados de ser volcadores
- Dos encargados del llenado de tolvas
- Dos en encargados de el manejo de micros
- Una persona encargada de la caldera
- Una persona encargada del montacargas
- Dos personas encargadas del trascabo
- Una para el peletizado
- Una encargada del premix
- Una encargada de calidad
- Un encargado de los silos
- Cuatro encargados de descarga
- Dos en la bascula
- Una persona de intendencia
- Un encargado de mantenimiento
- Siete de vigilancia

Mediante el método de la aplicación de cuestionario y la técnica de observación se pudo ver y confirmar que el personal operativo posee problemáticas como

- Falta de conocimiento de lo que es su empresa
- Carecen de ropa adecuada para realizar su trabajo
- No tienen botiquín de primeros auxilios
- No tienen seguridad al realizar su trabajo
- No tienen manuales de procedimientos
- No tiene capacitación para realizar su trabajo
- No tienen un lugar adecuado para satisfacer sus necesidades fisiológicas

4.2.2 CONDICIONES DE TRABAJO

A) MEDIO

AREA FÍSICA	ILUMINACIÓN	EVALUACIÓN
<input type="checkbox"/> LIMPIA	<input type="checkbox"/> NATURAL	MALA ILUMINACION
<input type="checkbox"/> SUCIA	<input type="checkbox"/> ARTIFICIAL	REGULAR
<input type="checkbox"/> ORDENADA	<input type="checkbox"/> OTRO	BUENA
<input type="checkbox"/> RUIDOSA		
<input type="checkbox"/> HUMEDA		
<input type="checkbox"/> ATROPELLADA	VENTILACIÓN	EVALUACION
<input type="checkbox"/> OTRO	<input type="checkbox"/> CORRIENTE DE AIRE	MAL VENTILADO
ESPECIFIQUE	<input type="checkbox"/> MALOS OLORES	REGULAR
<hr/>	<input type="checkbox"/> TEMPERATURAS	BUENA
	ELEVADAS	
	<input type="checkbox"/> RESEQUEDAD	

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

- BUEN ESTADO
 ESTADO REGULAR
 MAL ESTADO
 OTRO
 ESPECIFIQUE

4.2.3 Análisis de Condiciones de Trabajo

En el área física las instalaciones (oficinas administrativas) son muy adecuadas para el trabajo, con buena iluminación pero lo que no se encontró en orden es que el área de control de calidad ya que se encontraba sucia, con un mal aspecto, por lo que el área física se puede decir que la evaluación es regular, respecto en el área donde operan para la fabricación del alimento, la ventilación es mala porque son bodegas cerradas y les entra solo luz natural en el momento de abrir las puertas, y es por eso que las instalaciones se encuentran con un mal olor ya que los alimentos que se producen son para aspectos agropecuarios sobre todo en el momento que se descargan los alimentos su olor es desagradable

En el mobiliario y equipo, sus máquinas se encuentran en muy buen estado, ya que la maquinaria de NUTRIBAZ es de alta tecnología para la buena fabricación del alimento agropecuario, en las oficinas el equipo de cómputo es deficiente ya que el único programa de computadora es el Excel, entonces se considera que le falta equipo de cómputo para realizar mejor su trabajo y una capacitación del uso del equipo

4.2.4 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La comunicación es estrecha en las relaciones laborales de nivel administrativo y nivel operativo, cabe aclarar que la comunicación es informal, ya que al carecer de manuales de procedimientos la comunicación formal o escrita es mala, por la falta de una infraestructura, es decir de la implantación de una planeación adecuada, entonces se puede decir que hablando administrativamente la comunicación es deficiente ya que el nivel operativo desconocen por completo lo que es su empresa, también existe una rotación de personal a nivel operativo constante, en el momento que se vio eso la dirección decidió hacer un control de asistencias y en base a eso darles un bono, para que no falten, repitiendo la problemática la falta de una infraestructura de manera escrita es de vital importancia para el logro de sus objetivos y que estos sean reales

4.2.5 APLICACIÓN DE LA GUIA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Planeación	Grado	Puntos
Elemento I		
Planes de Trabajo	III	10
Objetivos	III	10
Políticas	I	0
Total		20
Organización		
Elemento II		
Estructura Organizacional	III	10
Manual de Organización	I	0
Aprovechamiento de Recursos Humanos	III	10
Total		20
Dirección		
Elemento III		
Delegación	III	10
Comunicación	III	10
Supervisión	II	5
Total		25
Control		
Elemento IV		
Sistemas y procedimientos administrativos	II	5
Manual de operación	I	0
Medición de resultados	II	5
Total		10

4.2.6 ANÁLISIS EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

Elemento I, II, IV		
Grado	Puntuación	Evaluación
III	DE 16 A 30	Elemental o mínimo
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
Elemento I I		
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado

4.2.7 CLASIFICACION DE LOS PROBLEMAS EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se pudo observar que la empresa Nutribaz en el análisis después de la aplicación de la guía de evaluación se puede observar que la empresa es deficiente en cuestiones administrativas que no posee nada escrito del proceso administrativo, a continuación se mostrará los problemas de cada etapa

Planeación : se requiere para la empresa Nutribaz toda una planeación constante ya que al no haber una planeación eficiente no existirían ninguna etapa del proceso, carece de misión, visión, políticas, objetivos por escrito, visión, así como los programas de actividades, la reglas , es decir todo, ya que lo que tienen es de forma informal

Organización tienen un organigrama pero no esta bien estructurado, no existen descripción de puestos y mucho menos análisis de perfil de puesto No tienen manuales de procedimientos, ya que solo trabajan porque se los ordenan

Dirección : la dirección por parte de Nutribaz es muy pequeña , ya que la comunicación es informal y la comunicación a veces llega tarde para la terminación del producto , respecto a la motivación, esta mal llevada, ya que al haber mucha rotación , lo que se implanto es que mediante un control de asistencias tu como jefe motivaras a las personas por el lado del dinero , es decir que la motivación esta mal llevada

Control no existen reportes adecuados ya que por un lado su manejo de paquetería es bajo, solo utilizan el Excel para todo, no existen sistemas de procedimientos ya que como se repetía no se implemento nunca la necesidad de los manuales de control, y por la falta de la aplicación del proceso es por eso que NUTRIBAZ es diferente en cuanto a que no tiene nada escrito , y no se da cuenta la necesidad de eso

4.2.8 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA EN BASE A UN CRITERIO PERSONAL

Como conclusión se puede decir que la empresa necesita de una infraestructura implementada, es por eso que me llamo mucho la atención esta empresa porque necesita de una asesoría administrativa constante, para así evitar los problemas posteriores, y la planeación te ayuda, todas las etapas del proceso son de vital importancia, la idea es hacerles ver lo importante que es la infraestructura dentro de una organización , aunada con la comunicación entre niveles administrativos y operativos

4.2.9 CLASIFICACION ABC

PROBLEMAS TIPO A

Solución inmediata

- 1 Crear un área para el reclutamiento de personal
- 2 La compra de uniformes adecuados
- 3 Adquisición de un equipo de seguridad (extinguidores, botiquín, etc)

- 4 Modificación en las instalaciones especialmente en la bodegas
- 5 Actualizar la paquetería de computadora y su capacitación pertinente
- 6 Compra de equipo para el área de control de calidad (mesas, sillas, etc), y su limpieza adecuada
- 7 Curso de Motivación al dueño y los empleados

PROBLEMAS TIPO B

Solución a corto plazo

- 1 Establecimiento de una infraestructura (Planeación , Organización , Dirección y Control), con todas sus modalidades
- 2 Destinar un área apropiada para comedor, con el espacio, ventilación y ubicación adecuada
- 3 Capacitación al área operativa

CAPITULO V

CAPITULO V

5.1 Propuestas de solución

Tipo A

Problemática :

Carencia de un área para el reclutamiento de personal

Solución:

Crear una área para reclutamiento de personal, ya que el personal tiene un coeficiente muy bajo , y apenas saben leer, es por eso que para el trabajo se requiere un personal adecuado para el manejo de las maquinas así como la verificación de la fabricación de alimento

Problemática:

Carencia de uniformes adecuados

Solución:

La compra de uniformes ya que los empleados no poseen con un uniforme adecuado para la realización de su trabajo, como el tener cubre bocas ya que el alimento tiene sustancias que dañan las vías respiratorias , y sobre todo que su cuerpo este protegido por las sustancias que posee el alimento

Problemática:

Carencia de un equipo de seguridad (extinguidores, botiquín, etc)

Solución:

Compra de un equipo adecuado como la presencia de extinguidores y botiquín de primeros auxilios ya que no posee la empresa en caso de algún riesgo de trabajo como los machucones al cerrar las puertas de las bodegas, así como el mal manejo de los montacargas por parte del personal que no este apto para el manejo de éstos

Problemática:

Instalaciones inadecuadas, principalmente en las bodegas

Solución:

Modificación en las instalaciones, principalmente en las bodegas ya que el olor es tan penetrante y una solución será la presencia de extractores de olor, así como implementar que en las bodegas tengan mayor ventilación y luz artificial, aunque se trabaje en el día antes del anochecer, por lo que la presencia de esas sustancias daña las vías respiratorias, y volverse un riesgo de trabajo la acrecencia de esto

Problemática:

Paquetería de las computadoras ambiguas

Solución

El establecimiento de una paquetería actualizada ya que solo conocen el Excel , y los reportes que hacen es todo por Excel, y al realizar los reportes necesitan de otros programas mas especializados para mejorar el desempeño, y que la información sea mas confiable, también como el tener Internet para estudiar a la competencia y que la información sea mas rápida, así como lo pedidos de alimentos los podrían implementar por vía e_mail, para que al cliente le lleguen avisos de su pedido, así como las cotizaciones que Nutribaz pueda proporcionar

Problemática:

Carencia de artículos en el área de calidad (limpieza, iluminación, etc)

Solución:

La compra de artículos de limpieza en esta área ya que en el momento de hacer un diagnóstico de las áreas, el área de calidad se encontraba en mal estado y sucia y con la carencia de mesas, sillas, e iluminación del área, la compra es necesaria ya que al ser un área de calidad, se necesita que tenga un buen aspecto, porque su nombre indica el ¿por qué?

Problemática

Carencia de motivación por parte de los empleados de nivel operativo

Solución

Ir a un curso de motivación para el dueño, ya que su motivación está mal llevada, para así darse cuenta de la importancia de que su personal esté motivado con lo que hacen, y que trabajan todos para una empresa, y hacerles ver que su trabajo está bien llevado, y con eso disminuiría el ausentismo por parte de los trabajadores de nivel operativo, y de alguno que se encuentran en la parte administrativa

5.2 Tipo B**Problemática:**

Carencia de una infraestructura dentro de la empresa

Solución:

Establecer de una infraestructura ya que la importancia de esta implantación desde establecer la misión de la empresa, sus políticas, visión, objetivos para que su personal se identifique con su empresa, porque todos trabajan en distintas áreas pero el objetivo es global, dentro de la organización es importante la estructura de la empresa y la descripción de cada persona en relación a su trabajo, la dirección es de

vital importancia ya que si su personal no esta realmente motivado sin ellos no son nada, y la comunicación aunada con la motivación para que la información sea mas precisa y eficaz, mediante los medios necesarios como es el control en donde se establezcan que los reportes deben de ser revisados y confirmados, ya que los reportes solo los da la propia maquina (computadora) y en caso de que falle, ellos no tiene idea de cómo funcionar sin ella, es por eso que la capacitación es de vital importancia en caso de cualquier percance

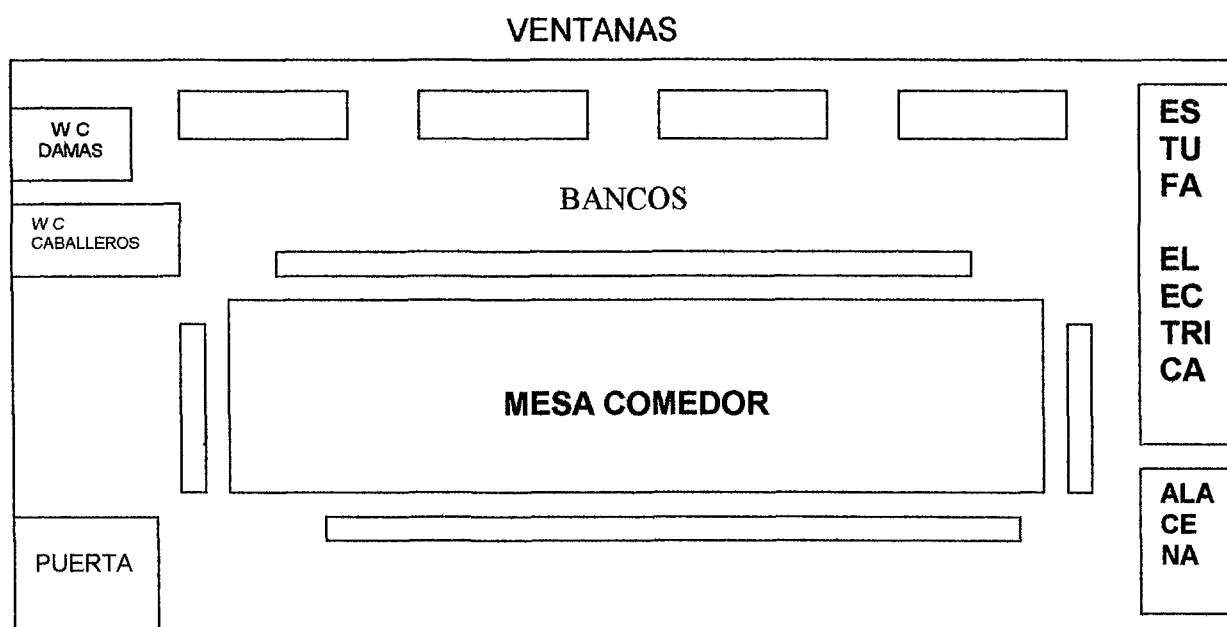
Problemática:

Carencia de un área de comedor

Solución:

Destinar una área de comedor para el personal , ya que con la que cuentan esta en muy mal estado y aspecto, es por eso que una manera de motivar es hacerles sentir al personal que ellos son parte de la empresa, y una de las partes es que vean que ellos son iguales que todos, no menospreciarlos, y brindarles servicio como el saber que tienen un lugar para poder comer con tranquilidad y confortables

Propuesta (Croquis del comedor para el personal)



Problemática:

Falta de capacitación en el manejo de las maquinas para el desempeño del trabajo , así como el manejo de los montacargas

Solución:

Implementar un curso de manejo de maquinas de Nutribaz , de una semana, antes de que empiecen sus labores, ya que son una maquinas de alta tecnología y por lo mismo muy costosas, y en relación al manejo de los montacargas, asignar una persona que tenga experiencia en el manejo para que le enseñe a la persona que lo va a manejar (curso de manejo de montacargas, etc

5.3 CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- El trabajo presentado anteriormente me brindo la oportunidad de trabajar con Nutribaz, para así poder evaluar la manera en que ejercen las funciones administrativas, es por ello que se analizo, toda la estructura organizacional de Nutribaz , con el objeto de recomendar algunas propuestas que busquen el mejoramiento de la empresa
- Inicialmente se realizo una investigación preliminar para obtener un panorama general de Nutribaz, posteriormente se aplicaron técnicas de investigación para obtener la información necesaria que me llevara a conocer los problemas que existen en Nutribaz. Finalmente se realizó un análisis de toda la información recopilada, proporcionando soluciones viables para la óptima solución de los problemas detectados
- La aplicación de la auditoria permitió conocer las anomalías de la administración de Nutribaz SA DE CV
- Mediante la técnicas de investigación como la observación y la aplicación de cuestionarios se pudo ver y comprobar en primera instancia la falta de una infraestructura
- El factor humano es de vital importancia que debe de mantener motivado y satisfecho, pues gracias a su eficiencia se lograra obtener los beneficios económico deseados
- Nutribaz es una empresa que tiene todo lo externo, pero no se da cuenta la importancia que es la comunicación formal entre toda la empresa, y que todo el personal se empape de ella, como el informarse como deben de seguir su trabajo y en caso contrario tener el conocimiento a quien dirigirse, es decir que Nutribaz, por la falta de la infraestructura ya que aunque se considere una

pequeñez, poco a poco se va cerrando el camino para el cumplimiento de la misión de la empresa

- Mediante la implementación de las propuestas de acuerdo a los problemas A y B , se podrá lograr que la administración de Nutribaz sea eficaz, y evitar seguir con los problemas actuales

- Mediante la aplicación del proceso administrativo y seguir paso por paso, se logra los objetivos deseados, ya que Nutribaz tiene que tomar en cuenta la falta de esto , y que esto sea por escrito para que el personal se identifique con su empresa

- Con el seguimiento de éstas propuestas de solución se lograra un administración eficaz dentro de Nutribaz para así prever problemas futuros

- En el tiempo de realización del trabajo recepcional, me pude dar cuenta que el auditor es uno de los profesionistas que depende en gran medida de las demás personas para llevar a cabo el trabajo, y una clave especial es que la empresa posea con cualidades humanísticas, empatía y sobre todo la importancia de la comunicación , es por eso que algo también muy importante es la actitud positiva del auditor para así pode transmitir a la empresa auditada, NUTRIBAZ

BIBLIOGRAFÍAS

KOONTZ, H , Wehrich , Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, 1998

PROGRAMA EMPRENDEDOR UPAEP , Formación Empresarial UPAEP, 1998

REYES, Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y Práctica, Editorial Limusa, 1983

ROBBINS, Stephen, P , Administración. Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, 1996

RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín, Sinopsis de la Auditoria Administrativa, Editorial Trillas, 1991

STONER, James, A , R , Edward, Administración., Editorial Prentice Hall, 1994

WILLIAM, P , Leonard , Auditoria Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, Editorial Diana, 1995

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición

MUNCH, Galindo, García, Martínez, Fundamentos de la Administración, Editorial Trillas

RUBIO, Ragazzoni, Victor, Hernandez Fuentes Jorge, Guia Práctica de Auditoria Administrativa.

FUENTES

- www.NUTRIBAZ.com.mx

Personas Entrevistadas

- Señor José Hugo Alvarez Vera
- Sra A María Lima
- C P Sara Castelan