

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**“DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO
HERRAMIENTA PARA VERIFICAR SI LA APLICACIÓN DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO CONTRIBUYE AL CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA ON TIME
S.A. DE C.V. ”**

Trabajo de Investigación presentado por:

Nazly Celina Flamenco Luna
Mario Alexis Iraheta Buendía
Willian David Reyes Rodríguez

Para optar al grado de:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Junio de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria: Licda. Vilma Yolanda Vásquez
de Del Cid

Docente Director: Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl
Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador: Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Junio de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por derramar tantas bendiciones en mi vida y haberme permitido alcanzar esta meta, a la memoria de mi hermano Jorge por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante todos los días, a mis padres Jorge y Marta Ilda y mi hermano Alejandro por brindarme su amor y apoyo incondicional en todo momento, a mi sobrina Alejandra por ser la fuente de inspiración en mi vida y a todos mis familiares y amigos que se involucraron en mi formación profesional y personal.

Nazly Celina Flamenco Luna

Agradezco a Dios todopoderoso, por ser la guía espiritual que orientó el camino en este proceso de formación. A mis padres Mario Indalecio y Dina Antonio y mi hermano Sergio Israel por su infinito amor, apoyo y comprensión. También, agradezco a mis familiares y amigos que siempre estuvieron pendientes y me animaron a seguir adelante, de manera especial a mis compañeros y amigos de tesis por haber compartido esta etapa de mi vida y a todas aquellas personas que contribuyeron a mi formación y al logro de este objetivo.

Mario Alexis Iraheta Buendía

Agradezco primeramente a Dios que da la fuerza necesaria para alcanzar nuestras metas, a mi Padre que empezó la tarea de proporcionarme educación a través de su esfuerzo tarea que mi madre finalizó con sacrificio, gracias a mi hermano que siempre está ahí en los días malos y a todos los catedráticos que a lo largo de estos años me enseñaron infinidad de aspectos importantes en la vida y a los cuales jamás olvidare.

Willian David Reyes Rodríguez

De manera muy especial agradecemos al Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl por brindarnos su apoyo y contribuir a la realización de nuestro trabajo de graduación.

INDICE

Resumen-----	i
Introducción-----	iv

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO “ON TIME S.A. DE C.V.” Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO “ON TIME S.A. DE C.V.”-----	1
1. Antecedentes -----	1
2. Misión-----	2
3. Visión-----	2
4. Clasificación de la empresa-----	3
4.1 Clasificación por su tamaño-----	3
4.2 Clasificación según su actividad económica-----	3
4.3 Clasificación según su naturaleza jurídica-----	3
5. Estructura Organizativa-----	3
6. Marco legal-----	4
7. Servicios ofrecidos por la empresa-----	6
B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-----	7
1. Administración-----	7
1.1 Concepto-----	7
1.2 Importancia-----	8
1.3 Características-----	8
2. El proceso administrativo-----	9
2.1 Planeación-----	9
2.2 Organización-----	14
2.3 Integración-----	16

2.4 Dirección-----	18
2.5 Control-----	24
C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA-----	28
1. Antecedentes de auditoría administrativa-----	28
2. Concepto de auditoría administrativa-----	30
2.1 Definiciones de auditoría administrativa-----	30
2.2 Corrientes de la auditoría administrativa-----	31
2.3 Clases de auditoría-----	33
3. Objetivos e importancia de la auditoría administrativa--	35
4. Beneficios de la auditoría administrativa-----	36
5. Naturaleza de la auditoría administrativa-----	36
5.1 Auditoría analítica-----	37
5.2 Auditoría funcional-----	37
5.3 Auditoría procesal-----	37
6. Enfoques de la auditoría administrativa-----	37
6.1 Enfoque de William P. Leonard -----	37
6.2 Enfoque de Fernández Arena-----	39
6.3 Enfoque de Joaquín Rodríguez Valencia-----	44
7. Generalidades de la auditoría procesal-----	46

CAPITULO II.

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA DE
OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO ON TIME S.A. DE C.V.**

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN-----	48
1. General-----	48
2. Específicos-----	48
B. HIPÓTESIS-----	49
1. General-----	49
2. Específicas-----	49
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	50
1. Métodos y técnicas de investigación-----	50

1.1 Método de la investigación -----	50
1.2 Tipo de investigación-----	50
1.3 Técnicas de investigación-----	51
2. Sujeto de estudio-----	53
3. Determinación del universo-----	53
4. Tabulación, análisis e interpretación de datos-----	54
D. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN-----	54
E. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA-	55
1. Situación actual de la aplicación de las etapas del proceso administrativo en la empresa de outsourcing legal y financiero On Time S.A. de C.V.-----	55
1.1 Planeación -----	55
1.2 Organización -----	58
1.3 Integración -----	61
1.4 Dirección-----	63
1.5 Control -----	65
F. Conclusiones y recomendaciones -----	67
1. Conclusiones -----	67
2. Recomendaciones -----	68
G. INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA -----	70

CAPITULO III.

**PROPUESTA DE UN MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EMPRESA DE
OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO ON TIME S.A. DE C.V.**

A. GENERALIDADES DEL MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA-----	80
1. Importancia-----	80
2. Objetivos-----	80
3. Políticas del modelo de auditoría-----	80
4. Estrategias del modelo de auditoría-----	80
5. Requisitos básicos -----	81
6. Descripción del modelo de auditoría administrativa-----	82

6.1 Planeación -----	83
6.2 Organización -----	84
6.3 Integración -----	92
6.4 Dirección -----	95
6.5 Control -----	100
7. Metodología para la realización de la auditoría administrativa -----	105
7. Metodología para la realización de la auditoría administrativa -----	109
B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO ON TIME S.A. DE C.V. -----	110
1. Objetivos -----	110
2. Políticas de implementación -----	111
3. Actividades de implementación -----	112
3.1 Presentación -----	113
3.2 Aprobación -----	113
3.3 Reproducción y distribución -----	113
3.4 Distribución de los puestos de trabajo -----	114
3.5 Capacitaciones -----	114
3.6 Recursos adicionales -----	114
3.7 Puesta en marcha del modelo de auditoría -----	115
4. Recursos -----	115
4.1 Recursos humanos -----	116
4.2 Recursos materiales -----	117
4.3 Recursos financieros -----	117
5. Cronograma de actividades -----	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	121
ANEXOS -----	124
Anexo 1. Modelo del cuestionario	
Anexo 2. Tabulación, análisis e interpretación de datos.	
Anexo 3. Escala de evaluación.	
Anexo 4. Manual de Organización de On Time S.A. de C.V.	
Anexo 5. Plan de Capacitación de On Time S.A. de C.V.	

RESUMEN.

La auditoría administrativa puede definirse como un examen metódico y detallado que se realiza a una organización o empresa en este caso el estudio denominado "Diseño de un modelo de auditoría administrativa como herramienta para verificar si la aplicación del proceso administrativo contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa On time S.A. de C.V.", trata de dar respuesta a la necesidad de revisar la labor administrativa dentro de una organización detectando de esta forma fallas para luego poderlas corregir y mejorar los resultados de dicha organización.

El objetivo primordial que se trazo para el trabajo de investigación fue determinar las debilidades y fortalezas en la aplicación del proceso administrativo en la empresa On Time S.A. de C.V. con el fin de elaborar el informe de auditoria administrativa.

Se ha utilizado el método científico ya que este asegura resultados más confiables y ordenados, en donde se valió del análisis para descomponer el todo en cada una de las partes (Auditoria Procesal). Para recolectar información se hizo uso de fuentes primarias (observación directa, encuesta y

entrevista) y secundarias (información bibliográfica y de tipo documental) y junto a la aplicación del Modelo de Auditoría Administrativa se pudo determinar la situación actual de la aplicación del proceso administrativo resaltando los siguientes hallazgos:

Planeación. No se realiza una planeación estratégica que marque el curso del futuro de la empresa, únicamente se trazan objetivos a mediano y largo plazo los cuales son alcanzables debido a su coherencia y a que se cuenta con los recursos necesarios para cumplirlos. Se dan a conocer a los empleados sin embargo estos no participan en su formulación. Las políticas están bien difundidas sin embargo falta marcar la distinción entre políticas departamentales y organizacionales. Los procedimientos son dados a conocer a través de información escrita no oficial (no existe un manual) o de forma verbal y los presupuestos son elaborados por el presidente ejecutivo (no existe un área financiera) para plasmar numéricamente los planes que se hacen. El proceso de Planeación se considera bueno.

Organización. Existe una estructura orgánica formal, el organigrama está mal elaborado ya que combina puestos de trabajo con unidades orgánicas, a pesar de ello se delimita la línea de autoridad y se respeta la jerarquía, no existen manuales administrativos. El proceso de organización se considera Regular.

Integración. Existen los recursos necesarios para alcanzar los fines propuestos. Es importante remarcar que no existe una unidad de recursos humanos que se encargue del proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para la organización, ni que se encargue de programas de capacitación por lo que se considera este proceso como Malo.

Dirección. No existe un sistema de motivación que aliente al personal a realizar de una mejor forma sus labores, los canales de comunicación son adecuados y eficaces Este proceso se considera Bueno.

Control. No existe un sistema formal de control únicamente se cuenta con un sistema informático que controla la gestión operativa de los registros que se realizan, no se controla la labor administrativa. Se carece de un sistema de seguimiento y evaluación por lo tanto este proceso se considera Regular.

INTRODUCCIÓN.

La administración es una de las actividades más importantes, antiguas y cotidianas para el ser humano; es por eso que surge la necesidad de realizar una revisión de la misma, la cual puede ser denominada auditoría administrativa.

El presente trabajo de investigación denominado "Diseño de un modelo de auditoría administrativa como herramienta para verificar si la aplicación del proceso administrativo contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa On Time S.A. de C.V." surge debido a la necesidad de los directivos de la empresa de revisar y analizar la estructura y el funcionamiento de la misma.

Para realizar este estudio se utilizó la herramienta denominada auditoría administrativa, la cual permite cuantificar los errores administrativos que se están cometiendo y buscar la forma de corregirlos eficazmente y al mismo tiempo determinar si los objetivos organizacionales se están cumpliendo.

La creación de un modelo de estudio (auditoría administrativa) establecerá una guía específica idónea para llevar a cabo la evaluación de la gestión administrativa de la empresa, facilitando la identificación y posterior corrección de las desviaciones que en la ejecución del proceso administrativo se detecten, con el propósito de que los objetivos organizacionales sean alcanzados.

La investigación se desarrolló mediante tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I denominado "Generalidades de la empresa de Outsourcing legal y financiero On Time S.A. de C.V. y fundamentos teóricos básicos sobre la administración de empresas y la auditoría administrativa", en dicho apartado se exponen los aspectos más generales de la empresa tales como, antecedentes, misión, visión, clasificación, estructura organizativa, marco legal y servicios que ofrece. Así mismo se señalan los fundamentos teóricos respecto a la administración de empresas y de la auditoría administrativa, los cuales sirvieron de base para la investigación de campo.

El Capítulo II nombrado "Diagnóstico de la situación administrativa actual de la empresa de outsourcing legal y financiero On Time S.A. de C.V.", consiste en la investigación del campo del estudio, en la que se desarrollan los objetivos de la investigación, hipótesis, la metodología utilizada que comprende los métodos y técnicas, la determinación del sujeto de estudio y del universo a investigar, la tabulación, análisis e interpretación de datos.

Este capítulo posee un apartado llamado "análisis de los resultados de la auditoría administrativa", en el cual se determina la situación actual de la aplicación de las etapas del

proceso administrativo en la empresa, posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así mismo se realiza el informe de la auditoría administrativa.

Finalmente el capítulo III llamado "Propuesta de un modelo de auditoría administrativa para la empresa de outsourcing legal y financiero On Time S.A. de C.V." después de realizada la investigación de campo se elaboran las propuestas de mejora para subsanar las debilidades señaladas en el diagnóstico, este apartado contiene las generalidades del modelo de auditoría administrativa las cuales son: importancia, objetivos, políticas, estrategias, requisitos, descripción del modelo. También se elaboró el plan de implementación del modelo, que contiene: objetivos, políticas, actividades de implementación, recursos y cronograma de actividades.

Para este capítulo se han elaborado como documentos anexos el manual de organización y el plan de capacitación de On Time S.A. de C.V.

CAPITULO I.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO "ON TIME S.A. DE CV" Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO "ON TIME S.A. DE C.V."

1. ANTECEDENTES

ON TIME, S.A. de C.V. es una sociedad que se constituyó en el mes de Abril del año 2001. El giro de la empresa consiste en outsourcing legal y financiero. Compuesta por un grupo de consultores en servicios de subcontratación legal y financiera, ofreciendo la mejor opción para las empresas con el objeto de reducir costos y optimizar recursos. La idea surge de la identificación de una necesidad en los procesos de inscripción de documentos por parte de las diferentes entidades públicas y privadas, por lo que ON TIME representa una alternativa para reducir tiempo y dinero. Inicialmente se alquiló una casa particular que se encontraba ubicada en 67 Av. Sur, pasaje 2 No.25 Colonia Escalón; se inició con un personal de seis empleados. Con sólo seis meses de haberse iniciado la empresa, la falta de espacio motivó a los socios a rentar un local más

amplio, por lo que ON TIME se trasladó a la Alameda Roosevelt No. 2722 Colonia Flor Blanca. En un período no mayor de cinco meses, surgieron nuevos clientes a través de una constante búsqueda tales como son: los diferentes bancos del país, así como la participación en licitaciones.

Gracias al empeño de la gente que actualmente labora en la empresa, y a la búsqueda constante por ser más competitivos, ON TIME invirtió en un local propio, cuya capacidad duplicaba el anterior. Además, posee la ventaja que se encuentra a dos cuadras del Centro Nacional de Registros, el cual representa su aliado estratégico para sus operaciones. En la actualidad existen 40 empleados laborando en la empresa.

2. MISIÓN

“Ofrecer el servicio de outsourcing para gestionar la inscripción de las garantías reales y otros servicios registrales a un menor costo, proporcionándole un sistema de información de avanzada y un staff de profesionales especializados al servicio del cliente”.

3. VISIÓN

“Ser una empresa líder en servicios de subcontratación legal y financiera, convirtiéndonos en socios estratégicos de nuestros

clientes, brindándoles la mejor opción para reducir costos y optimizar sus recursos”.

4. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 CLASIFICACIÓN POR SU TAMAÑO.

ON TIME posee cuarenta empleados por lo que es catalogada como pequeña empresa en la categoría de 10-49 personas ocupadas según el Ministerio de Economía y DIGESTYC en la Encuesta Económica Anual¹

4.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

ON TIME es una empresa de servicios, la cual se dedica a brindar servicios de asesoría legal y financiera.

Según la clasificación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador la empresa pertenece a la categoría de proveedor de servicios con el nombre de asesoría jurídica.

4.3 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU NATURALEZA JURÍDICA.

La empresa ON TIME fue constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, según la Escritura de Constitución fue creada con un capital social de 100,000 colones.²

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la empresa ON TIME está constituida de la siguiente forma:

- Junta Directiva: conformada por cinco accionistas

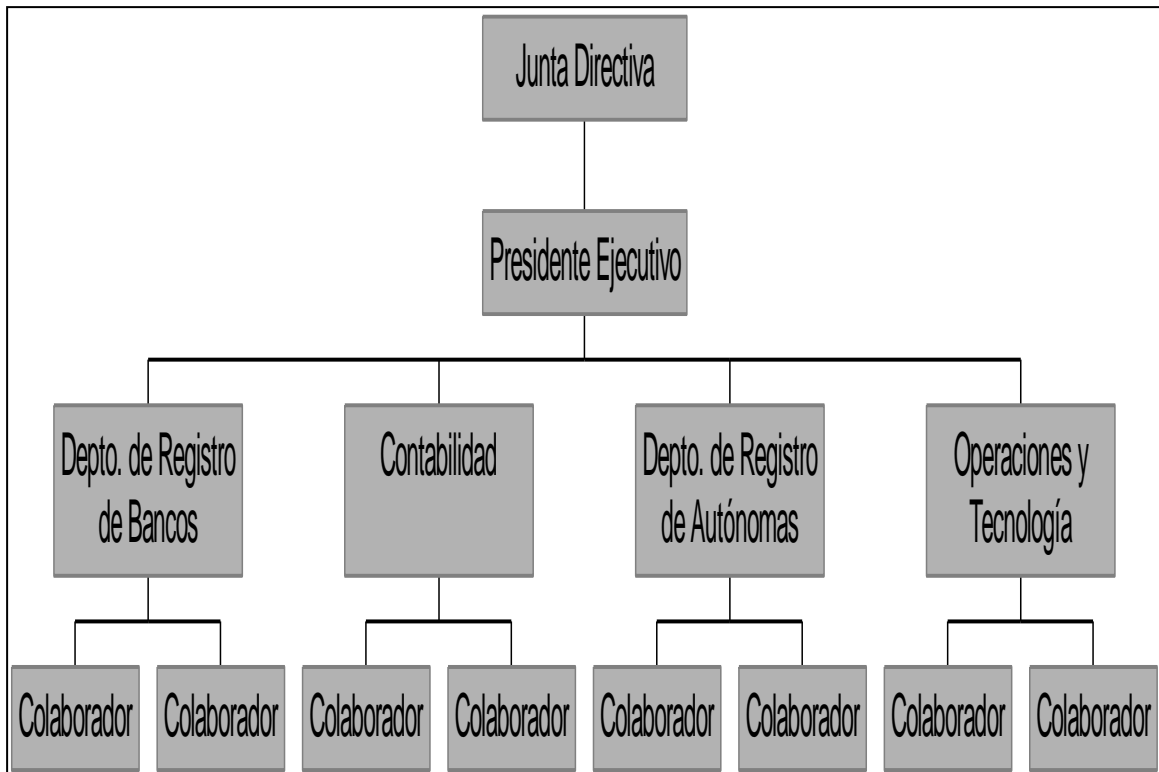
¹ Realizada por el Ministerio de Economía y DIGESTYC

² Código de Comercio. Art.191-192.

- Presidente Ejecutivo
- Cuatro jefaturas de departamento, que se encargan de las áreas de Registro de Bancos, Contabilidad, Registro de Entidades Autónomas, y Tecnología y Operaciones.

Además cuentan con una serie de colaboradores jurídicos que dependen de las áreas: Registro de bancos y Registro de entidades autónomas.

El organigrama de la empresa ON TIME se muestra a continuación



6. MARCO LEGAL

La actividad de la empresa ON TIME S.A. de C.V. está regida por varias leyes, las cuales se mencionan a continuación:

Constitución.

Según Título V en los artículos 101 al 103 en donde establece la obligación del Estado a promover el orden económico y social de la nación mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos asegurando una existencia digna del ser humano a través de principios de justicia social, libertad económica y el derecho de la propiedad privada en función social.

Asimismo establece que el Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

Código de Comercio. Según decreto legislativo N° 671 del año 1999, el código de comercio define dentro de los artículos 191 al 206, algunas disposiciones generales en cuanto a Sociedades Anónimas, y en los artículos 306 al 314 en cuanto al régimen de capital variable.

Código de Trabajo. En lo relacionado a los sueldos y salarios, relaciones laborales, obligaciones de patronos y trabajadores y otros temas relacionados al derecho laboral.

Materia Tributaria. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a al Prestación de Servicios (IVA), Ley de Impuesto sobre la Renta (ISR)y Código Tributario.

Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Esta ley rige a la empresa en materia de aportaciones tanto patronales como de los trabajadores.

Ley del Sistema de Administración de Pensiones (SAP). Asimismo la organización se debe apegar a esta ley en lo concerniente a la aportación de una cuota establecida, necesaria para asegurar la pensión de sus empleados.

7. SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

Dentro de los servicios que ofrece la empresa ON TIME se encuentran los siguientes:

- ❑ Inscripción de documentos masivos. Consiste en la inscripción de documentos registrales en el Centro Nacional de Registros (CNR) en toda la nación.
- ❑ Informes Registrales. Consisten en brindar información sobre la situación de un determinado bien, ya sea de la existencia física, si el bien se encuentra libre de gravamen o si se encuentra inscrito a nombre de una persona en específico.

- ❑ Investigación de bienes. Consiste en investigar a través del NIT y DUI de una persona natural si ésta posee bienes a título personal en todo el país.
- ❑ Cobros Administrativos y Judicial. La empresa cuenta con una unidad que se encarga de hacer efectivos los pagos a través de una gestión a clientes morosos, y en su defecto, se realiza vía judicial.
- ❑ Escrituración de Documentos Mercantiles Masivos.
- ❑ Maquila de Hipotecas.

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS BASICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

1. Administración

1.1 CONCEPTO

Existen muchos conceptos sobre administración, a continuación se presentan algunos de ellos:

“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”³

³ James A. Stoner, R.Edward Freeman. *Administración*. 5a edición, Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1994

"Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados"⁴

Para este estudio se definirá administración, así: "Es el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales previamente establecidos, a través de la interrelación entre el esfuerzo humano y los demás recursos de la empresa"

1.2 IMPORTANCIA

Los administradores son los responsables de emprender las acciones necesarias que permitan a los individuos realizar sus mejores esfuerzos para el cumplimiento de objetivos grupales y organizacionales.

1.3 CARACTERÍSTICAS

La administración tiene sus propias características, las cuales se presentan a continuación:

a) *Su Universalidad.* La administración es aplicable a todo tipo de organización, puesto que su finalidad será siempre lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente.

b) *Su Especificidad.* Aunque en las organizaciones existen distintas áreas, en cada una de ellas se puede especificar el aspecto administrativo.

⁴ Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Administración una Perspectiva Global.* 11a. edición, McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V: 1998

c) *Su Unidad Temporal*. La administración se da en todo momento de la vida de una empresa.

d) *Su Unidad Jerárquica*. Todos los que son jefes, participan en diferentes grados y modalidades de la administración, puesto que en una empresa todo el personal forma parte y esta envuelta por la administración.

2. El Proceso Administrativo.

Se comprende al proceso administrativo como los pasos o etapas básicas a través de las cuales se lleva a cabo la administración, en donde cada etapa está interrelacionada con las demás.

Para efectos de este estudio se han seleccionado las fases que señalan Harold Koontz y Heinz Weihrich⁵: PLANEACION, ORGANIZACIÓN, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL.

2.1 Planeación

La Planeación consiste en predeterminar o seleccionar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

⁵ Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Administración una Perspectiva Global*. 11a. edición, McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V: 1998

Elementos esenciales de un Plan

El proceso de Planeación cuenta con diferentes elementos importantes o esenciales, los cuales dictan la dirección que tomará la empresa en un futuro, estos elementos son:

a) Propósitos o misiones.

Es donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de la misma. Estos dictan la razón de ser de la organización.

b) Objetivos.

Son los fines a los que se dirigen la realización de todas las actividades organizacionales e individuales, representando las aspiraciones que dan sentido al esfuerzo administrativo que se desarrolla en la empresa, y por lo tanto, constituyen la razón de ser de la administración.

c) Estrategias.

Para este estudio estrategia consiste en la determinación del propósito y objetivos básicos a corto, mediano y largo plazo de una empresa así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de estos.

d) Políticas.

Las políticas son enunciados, normas o declaraciones generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

e) Procedimientos.

Los procedimientos son una serie de pasos o actividades que se suceden cronológicamente con el propósito de alcanzar un fin determinado dentro de un periodo determinado.

f) Reglas.

Son disposiciones de carácter administrativo, cuyo propósito principal es mantener el orden, respeto y disciplina dentro de una empresa y cuyo cumplimiento es de carácter obligatorio para el empleado.

g) Programas.

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, y que se debe realizar dentro de un periodo definido de tiempo. Estos habitualmente se apoyan en los presupuestos.

h) Presupuestos.

Consisten en un plan de acción en términos numéricos (financieros, horas-hombre, unidades de productos y otros).

PASOS DE LA PLANEACION ⁶

Los pasos son de aplicación general, sin embargo, en la práctica, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada etapa.

- ❑ Atención a las oportunidades o problemas detectados.
- ❑ Establecimiento de objetivos
- ❑ Desarrollo de premisas
- ❑ Determinación de cursos alternativos
- ❑ Evaluación de cursos alternativos
- ❑ Selección de un curso de acción
- ❑ Formulación de planes derivados
- ❑ Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.

Principios de la Planeación⁷

Realismo. Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la

⁶ H. Koontz, H. Weihrich. *Idem.* Pag. 133

⁷ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticas, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

Del cambio de estrategias. Es muy importante trazar planes para periodos futuros, y trabajar para alcanzarlos, sin embargo,

debido a la incertidumbre del futuro, esto se torna difícil Este principio implica la revisión de los planes de vez en cuando y su reelaboración en caso de que así lo demanden los cambios ocurridos en hechos y expectativas.

2.2 ORGANIZACIÓN.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Una función organizacional puede existir y poseer significado, si consta de: objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas y un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir los objetivos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos organizacionales.

El proceso de Organización consta de los siguientes pasos:

- ▣ Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

- Agrupar esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos.
- Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

Principios de Organización⁸

De la Unidad de los Objetivos. Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos organizacionales.

Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

Nivel de Autoridad. Cada puesto en particular tiene un nivel de jerarquía y dependencia dentro de la organización, lo cual determina la importancia relativa de los mismos.

⁸ Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Editorial Limusa (México 1973). Pág. 213.

Paridad de Autoridad y Responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de Mando. Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

Difusión. La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la organización que así lo requiera; para el cumplimiento de sus labores.

Amplitud o Tramo de Control. En todo puesto administrativo hay un límite en el número de personas que un jefe puede administrar eficazmente.

Flexibilidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.3 INTEGRACION

Una vez que se tienen agrupadas las actividades que se deben ejecutar en las unidades orgánicas básicas de la organización, el siguiente paso es el de dotar a dichas unidades de aquellos miembros administrativos que sean más idóneos para desempeñar

las funciones que en ellas se requieren, dicha dotación es tarea de la Integración de Personal, la cual implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos en la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados con el objetivo de que estos puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Por lo que para alcanzar dicha integración, se cuenta con una serie de pasos que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto que ha que llenar, tales pasos son:

- ❑ Reclutamiento.
- ❑ Selección.
- ❑ Introducción o Inducción.
- ❑ Desarrollo.

Principios de Integración⁹

De la Adecuación de individuos y Personas. Esto quiere decir que el hombre o la mujer deben de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto determinado, es decir, la persona adecuada para el puesto adecuado.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos14/responsabilidad/responsabilidad.shtml>.

De la Provisión de Elementos Necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

De la Importancia de la Introducción Adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él depende su adaptación al ambiente de la empresa para lograr una eficiencia en su desempeño a través de una articulación adecuada con las partes que forman ese ambiente.

2.4 DIRECCIÓN.

Consiste en influir en las personas o empleados para que estos contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y grupales, podemos deducir entonces, que la dirección es la etapa del proceso administrativo encargada de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo perteneciente a la empresa u organismo social; con el fin, de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficiente los planes de la organización.

Los elementos que integran la dirección son:

a) Motivación.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos

organizacionales, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Son múltiples las teorías que existen en relación a la motivación, pero casi todas estudian la naturaleza de los seres humanos y sus necesidades (fisiológicas, seguridad, asociación o aceptación, estimación y autorrealización, condiciones de la empresa y del trabajo, logro, reconocimiento y crecimiento, etc.), pero lo que si es común a todas es que a través del cumplimiento o satisfacción de estas necesidades se busca influir positivamente en los individuos o empleados, procurando establecer condiciones que induzcan a los miembros de la organización a contribuir al logro de los objetivos organizacionales, logrando que estos actúen de determinada manera, y generando en ellos un nivel de compromiso y esfuerzo para con la organización.

b) *Liderazgo.*

Este es el arte o proceso de influir en las personas para que estos se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de objetivos grupales y organizacionales. Dentro de la organización los líderes son aquellos que contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

La habilidad del líder se basa principalmente en dos ingredientes: la habilidad de usar motivadores apropiados y la

habilidad de inspirar. O sea que por un lado, hay que conocer las diversas necesidades que tienen los subordinados para poder definir las formas de satisfacerlas; y por otro, poseer la habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto.

c) Comunicación.

Es la transmisión de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. La comunicación es un proceso mediante el cual se cumplen todas las funciones administrativas, y a través de la cual, se logra que cada una de las personas tenga conocimiento de las tareas que debe realizar, de los medios que ha de utilizar, conocer a las personas con quienes se va a relacionar, conoce sus derechos y obligaciones, etc. Al estar completamente informado sobre lo que se espera de él, este rendirá mucho mas, de lo cual la empresa resulta beneficiada.

En la comunicación es necesaria una retroalimentación, con la cual se compruebe la eficacia de la misma, puesto que nunca se puede estar seguro de que un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido tal como se pretende. Además de que la comunicación se ve afectada por el ruido,

factores como de orden educativo, sociológicos, legal-político, económico, ubicación geográfica, tiempo, la estructura organizacional, la tecnología, etc.

Los administradores para poner en marcha sus planes, necesitan sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos organizacionales.

d) Supervisión.

Consiste en ver que las cosas se hagan tal como fueron ordenadas, aunque esta debe darse en todo jefe, predomina más en el nivel inferior llamados supervisores, siendo estos aquellos jefes que no tienen otros jefes bajo sus órdenes, sino que simplemente a obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Suele confundirse a menudo con el control, pero su diferencia principal es que la supervisión se da simultáneamente a la ejecución, mientras que el control es posterior a ella.

En el desempeño de su labor, el supervisor debe; ser el encargado directo de la labor de vigilancia, puesto que es él quien debe ver que las cosas se hagan realmente, dependiendo de éste la eficiencia de las mismas; es el enlace que une al cuerpo administrativo con los empleados o trabajadores, pues se

mantiene en contacto directo con ambas partes; es el transmisor no solo de ordenes, instrucciones y motivaciones, sino también de todas las necesidades, inquietudes, deseos, temores, etc., de todos los empleados y obreros.

Para que una supervisión sea eficaz se deben cumplir las siguientes reglas:

De la Unidad del Cuerpo Administrativo. Debe hacerse sentir al supervisor parte del cuerpo administrativo, puesto que este tiene el carácter de jefe.

De la Doble Preparación. Debe ser preparado no sólo en cuanto al trabajo que supervisará, sino que también ser preparado en lo que requerirá en su carácter de jefe.

Fortalecer la Autoridad Supervisora. Procurar que tanto las órdenes e instrucciones, como las sugerencias, quejas, etc. pasen por él.

Entre las tareas más importantes que debe cumplir un supervisor, se encuentran las siguientes: distribuir el trabajo, mantener buenas relaciones humanas con su personal, instruir y calificar a su personal, recibir y tratar las quejas de sus subordinados, entrevistarlos, realizar informes sobre ellos, conducir reuniones, coordinarse con otros jefes, etc.

Principios de Dirección¹⁰

De la Armonía del Objetivo o Coordinación de Intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, buscando una armonía entre los objetivos personales y grupales de los individuos que la integran con los objetivos de la empresa.

Impersonalidad de Mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

De la Supervisión Directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

De los Canales de Comunicación. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>

correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad o debilitamiento de la autoridad.

De la Resolución del Conflicto. Indica la necesidad de resolver los conflictos que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

Aprovechamiento del Conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de los objetivos de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas que sean ventajosas para la empresa y las partes involucradas en el conflicto.

2.5 CONTROL

Esta es la última fase del proceso administrativo, esta etapa permite comprobar si los resultados obtenidos, están acorde con los esperados, o si es necesario introducir acciones, que permitan corregir las desviaciones obtenidas en el cumplimiento de tales resultados.

El proceso básico de control es:

- ▣ Establecimiento de Normas. Las normas son criterios de desempeño establecidos, son los puntos seleccionados de un programa de planeación total, contra los cuales habrá de medirse el desempeño, para saber como marcha el cumplimiento de los mismos. Existen muchos tipos de normas, pero entre los mejores se pueden mencionar los objetivos o metas verificables.
- ▣ Medición del Desempeño. Consiste en comparar y medir los resultados obtenidos (desempeño) con lo planeado, procurando detectar con anticipación las probables desviaciones. Si el desempeño coincide con las normas establecidas se supone que todo esta bajo control, por lo que no se tendría que intervenir activamente en el desempeño organizacional.
- ▣ Corrección de Desviaciones. Si las normas reflejan las respectivas responsabilidades dentro de la estructura de la organización, se acelera el proceso de corrección, porque se sabe donde aplicar las medidas correctivas.
- ▣ La corrección es necesaria si el desempeño (resultados obtenidos) no cumple con las normas establecidas (resultados esperados), para lo cual se hace necesario entonces aplicar medidas correctivas, que a su vez requieren un cambio en actividades de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas.

Entre las técnicas de control que más comúnmente se utilizan tenemos:

- ▣ Los Presupuestos: de Ingresos y Gastos, de Tiempo, Espacio, Materiales y Producción, de Gastos de Capital, de Efectivo, Presupuestos de Gastos Variables, Presupuestos Alternativos y Complementarios, Presupuestos Base Cero.
- ▣ Recursos de Control No Presupuestal: Datos Estadísticos, Informes y Análisis Especiales, Auditorías Internas, Auditorías Administrativas, Control de Perdidas y ganancias, Control por medio de Razones Financieras, La Observación Personal o Administración Por Recorrido.
- ▣ Análisis de la Red Tiempo-Eventos: Graficas de Gantt, Presupuestación con Puntos de Referencia, Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT).

Principios de Control¹¹

Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente.

Oportunidad. El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de manera tal, que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/responsabilidad/responsabilidad.shtml>.

De los Objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos, ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

De las Desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

De la Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

De Excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Es decir, que el dirigente

debe ocupar su tiempo preferentemente en solucionar problemas trascendentales y no ocuparse de los problemas cotidianos.

De la Función Controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar

En síntesis, el control es la fase que viene a asegurar que los esfuerzos de toda la organización y su grupo humano, alcancen los objetivos y planes esperados.

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

1. ANTECEDENTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están ejecutando de acuerdo a lo establecido y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

Hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

* En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación;

* En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable;

* En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración;

* En 1955, Harold Koontz y Ciryel O'Donnell proponen la auto auditoría;

* En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa;

* En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa;

* En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa;

* En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

2. CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

2.1 DEFINICIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Se puede decir que la auditoría administrativa consiste en revisar detalladamente lo que sucede en una organización, a continuación se presentan algunas definiciones que han sido formuladas respecto a este tema:

"La Auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la 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".¹²

"Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los

¹² Leonard, William P. Auditoria Administrativa. Ed. Diana. México, D.F. 1991.

niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.”¹³

“Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”¹⁴

2.2 CORRIENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Existen diferentes criterios para determinar el enfoque de la auditoría administrativa de acuerdo a lo que se quiera evaluar dentro de una empresa, según Rodríguez Valencia se pueden establecer dos corrientes de pensamiento.

Primera corriente: un examen de la estructura de control.

No acepta el término de auditoría administrativa sino que la define como auditoría operativa, la cual debe ser considerada

¹³ Fernández Arena José Antonio. La Auditoria administrativa. Ed. Diana. México, D.F. 1973

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín (1986), “Sinopsis de Auditoria Administrativa”, México D. F., Editorial Trillas. Re impresión de la 2ª. Edición.

como un examen de los controles o medios utilizados para realizar la función de que se trate.

Son varios los autores que están de acuerdo con este punto de vista, uno de los más importantes expositores es Cadmus B, quien dice que "La auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Esto, sin embargo, es solo el comienzo de la auditoría. El examen de los controles se convierte en el punto de partida para la evaluación del valor de los controles en la operación del negocio".

Segunda corriente: un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social.

"Esta corriente de pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura del control (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera."¹⁵

William P. Leonard es uno de los representantes más importantes de esta corriente y señala que los factores que deben ser revisados y evaluados de forma constante son los planes y

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín (1986), "Sinopsis de Auditoría Administrativa", México D. F., Editorial Trillas. Re impresión de la 2ª. Edición.

objetivos, organización, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, métodos de operación, recursos humanos y físicos.

Como se puede observar de acuerdo a lo expuesto anteriormente la auditoría administrativa contemplada dentro de esta segunda corriente de pensamiento, representa un amplio y extenso examen de todos los factores involucrados en el funcionamiento de una empresa (objetivos, políticas, organización, recursos, procedimientos, controles, etc.).

2.3 CLASES DE AUDITORÍA

Existen cuatro clases principales de auditoría:

- Auditoría financiera.

Consiste en un revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

- Auditoría interna.

Proviene de la auditoría financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas

y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia). Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros, normas de ejecución (como presupuesto y costos estándar), etc.

- Auditoría de operaciones.

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse.

Fundamentalmente, las auditorías operacionales plantean el cómo y por qué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

- Auditoría administrativa.

Dentro de las paginas anteriores se ha definido el concepto de Auditoría Administrativa, este concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerara como un servicio profesional para examinar

integralmente un organismo social con el propósito descubrir oportunidades para mejorar su administración.

3. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Según Rodríguez Valencia, el objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La auditoría administrativa también posee los siguientes objetivos secundarios:

- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total de la empresa.
- Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.

Se puede decir que la auditoría administrativa representa una evaluación y análisis de las funciones administrativas y su interrelación. Es claro que va más allá de la función contable,

ya que incluye la administración, las operaciones, las funciones, el personal y otros aspectos.

4. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

En términos generales, la auditoría administrativa proporcionará una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada unidad orgánica de la empresa desarrolla su administración.

Los beneficios de la auditoría administrativa son los siguientes:

- Los problemas administrativos y las dificultades que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece con la auditoría financiera.
- Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

5. NATURALEZA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

La naturaleza de la Auditoría Administrativa está enfocada en la realización de una evaluación de forma integral en las empresas, con el propósito de medir la eficiencia y eficacia de la administración.

De acuerdo a su naturaleza las auditorías administrativas pueden ser analíticas, funcionales o procesales.

5.1 AUDITORÍA ANALÍTICA.

Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, etc.), considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.¹⁶

5.2 AUDITORÍA FUNCIONAL.

Consiste en examinar y evaluar las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas, producción, etc.) consideradas como unidades por evaluar y actualizar.

5.3 AUDITORÍA PROCESAL

Consiste en el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.

6. ENFOQUES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

6.1 ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD.

Este enfoque tiene como propósito detectar irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados e indicar posibles mejoras en las operaciones.

Los factores a evaluar mediante este enfoque son:

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín (1986), "Sinopsis de Auditoría Administrativa", México D. F., Editorial Trillas. Re impresión de la 2ª. Edición.

▣ *Planes y objetivos:* una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de organización. En algunos casos, estas deficiencias surgen debido a la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables.

▣ *Estructura orgánica:* Es necesario realizar una constante revisión y actualización de la estructura orgánica de una empresa con el propósito de evitar el surgimiento de las siguientes deficiencias:

- Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- Funciones no coordinadas y controladas.
- Falta de delegación y autoridad; y responsabilidad en forma apropiada.
- Personal no calificado en puestos clave.
- Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes.

▣ *Políticas:* al examinar las políticas el auditor debe tener claro que éstas son esenciales para una administración eficaz, por lo que debe de evaluar que sean dadas a conocer por escrito y comunicadas debidamente con el propósito de uniformar y coordinar a toda la organización.

▣ Sistemas y procedimientos: en este caso, el auditor debe cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados.

▣ Métodos de control: el auditor está obligado a efectuar un estudio, tanto de los registros como del procedimiento, y siempre que sea necesario, hacer las recomendaciones oportunas para que se efectúen revisiones.

▣ Formas de operación.

▣ Recursos humanos y materiales.

El método de William P. Leonard consiste en los siguientes pasos:

- Estudio Preliminar
- Programa de Auditoría
- Investigación
- Análisis, interpretación y síntesis
- Preparación del informe
- Discusión con los directamente afectados
- Informe final a la dirección
- Revisión sistemática

6.4 ENFONQUE DE FERNÁNDEZ ARENA

El significativo desenvolvimiento de la administración en la época moderna ha permitido que surjan una serie de teorías que enmarcan dentro de sí el proceso administrativo. Estas teorías

han aportado valiosos puntos de vista y han despertado la labor investigativa de ciertas variables que giran en torno a la ciencia de la Administración. Sin embargo, se han analizado sobremanera algunas variables, lo cual no permite proponer una teoría que condense la labor del proceso administrativo para una organización general o universal, es decir, se sacrifica la unificación de una teoría general por el estudio de variables específicas.

Así, es en este contexto en donde nace la idea de una teoría que se "podría utilizar en culturas diferentes, al igual en una sociedad agraria que en una industrial y asimismo en agrupaciones socialistas o inversionistas"¹⁷. , Siendo esta idea el fundamento para el desarrollo del método de Auditoría Administrativa propuesto por José A. Fernández Arena.

El esquema propuesto, parte desde el concepto de la Administración como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo.

A partir de este concepto podemos sustraer tres grandes pilares dentro de su método, estos son:

- I- Objetivos institucionales.
- II- Un mecanismo de operación.
- III- El Proceso Administrativo.

¹⁷ Fernández Arena, J.A.: "Auditoría Administrativa" Pág., 118

I- En primer termino se requiere la existencia de objetivos institucionales y estos son definidos por:

- a) Objetivos de Servicio.
- b) Objetivo Social.
- c) Objetivo Económico.

Para este primer pilar, Fernández Arena propone los siguientes principios a tomar en consideración:

- ▣ Las empresas que requieren de administración deben definir claramente sus objetivos.
- ▣ Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos. Estos son de servicio, social y económico.
- ▣ El objetivo de servicio pretende la satisfacción a las necesidades de los clientes.
- ▣ El objetivo social busca la satisfacción de los colaboradores en la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal.
- ▣ El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa por medio de la reinmersión de utilidades.

II- Asimismo, se requiere un mecanismo de operación, es decir, una estructura formal.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos Humanos, Materiales y Técnicos.

Como resultado de la organización, la empresa tendrá una visión fragmentada de acuerdo a las funciones, siempre bajo el concepto general administrativo.

Dirección. Ejercida por el consejo de la Administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocada en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

Operación. Relativa a la producción, cuando la empresa sea de índole industrial, y será la función encargada de la transformación de los artículos.

Comercialización. Debe coordinar todos los factores que aseguren los canales de distribución de los productos, desde la fábrica hasta el consumidor final.

Asesoramiento. Se refieren a los diferentes departamentos que colaboran y coadyuvan con la operación y la dirección.

Información. Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en caso de no ser efectivas las correcciones adoptadas por los jefes departamentales, sugerir otras medidas al gerente general.

La organización o la estructura formal cuenta con los siguientes principios:

- ❑ Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales y técnicos.
- ❑ Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones.
- ❑ Los niveles jerárquicos deben de ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.
- ❑ La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad.
- ❑ La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

III- Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo, el cual se engloba en las siguientes etapas:

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Integrar
- d) Dirigir, y
- e) Controlar.

Estas etapas del proceso administrativo han sido desarrolladas anteriormente dentro del presente capítulo, por tal motivo y

para evitar redundancia en los contenidos no se desarrollara cada una de ellas.

6.5 ENFOQUE DE JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA.

Según Rodríguez Valencia el objetivo principal de la Auditoría Administrativa es "proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por tanto, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo".

De lo anterior se extrae que la tarea del profesional de la administración consiste, en determinar las ineficiencias existentes, elevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para su efectividad

Este enfoque propone el siguiente método:

- ▣ Estudio Preliminar: Esta etapa se realiza a base de revisiones someras, entrevistas no profundas y otros, con el objeto de formar un criterio sobre el campo de trabajo, tener una primera idea global y usarla como base para la siguiente etapa.
- ▣ Planeación de la Auditoría: Esta etapa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente aun durante el análisis preliminar.

- Una fase de esta etapa comprende el programa de auditoría, que es el medio para guiar al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a seguir.
- Investigación y examen: mediante entrevistas listas de comprobación, cuestionarios, observación de diagramas de flujo, manuales, organigramas, etc., el auditor deberá cerciorarse de obtener la información correcta y suficiente para dar un apoyo confiable a todo el análisis y a las recomendaciones de la auditoría que se realicen.
- Análisis y Evaluación de la Información Obtenida: el cuidado y minuciosidad con que se elabore el análisis determinará el valor de la auditoría, aunque las interpretaciones que se deriven del análisis no deberán tomarse como conclusiones definitivas, ya que tienen que estar relacionadas con otras inferencias y tal vez haya que reformularlas por alguna razón. La finalidad del análisis, o sea la división por elementos, es preparar una síntesis, que será el proceso de combinar diferentes elementos.
- Informe Final de Auditoría Administrativa: la base para elaborar el informe final de auditoría en forma adecuada es, en primer lugar determinar quién lo va a leer, y qué uso va a tener; en segundo lugar cómo va a estructurarse éste.
- Implantación de las Recomendaciones: constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuesto deben

ponerse en vigor, para resolver los problemas que originaron la aplicación de la auditoría administrativa.

7. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA PROCESAL.

Como se ha mencionado anteriormente, la auditoría procesal se centra en examinar las distintas etapas que conforman el proceso administrativo. Las etapas del proceso administrativo se han delimitado de la siguiente manera:

- ❑ Planeación
- ❑ Organización
- ❑ Integración
- ❑ Dirección
- ❑ Control

EXAMEN DE LA PLANEACION

Dentro de esta etapa se establecen los planes, objetivos, políticas, procedimientos metas y otros, encaminados a alcanzar un objetivo principal determinado, es decir, se prevé el mejor curso a tomar para el futuro de la organización, garantizando su desarrollo.

EXAMEN DE LA ORGANIZACIÓN.

Dentro del análisis de la organización se deben contemplar factores tales como el organigrama, las relaciones

interdepartamentales, los cuadros ocupacionales, manual de organización y los instructivos especiales.

EXAMEN DE LA INTEGRACION

Este examen considera factores como el reclutamiento y selección, el desarrollo, la motivación, la integración de los materiales y la administración de sueldos y salarios.

EXAMEN DE LA DIRECCION

Dentro del examen de la dirección, se deben evaluar la comunicación, la delegación de la autoridad, la toma de decisiones, la coordinación y la innovación.

EXAMEN DE CONTROL

Para realizar un examen al control es necesario considerar la fijación de sistemas de información, el desarrollo de normas de actuación, la medición de los resultados y la manera de tomar medidas correctivas.

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO ON TIME S.A. DE C.V.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. General.

“Determinar las debilidades y fortalezas en la aplicación del proceso administrativo en la empresa ON TIME S.A. DE C.V. con el fin de elaborar el informe de auditoría administrativa”.

2. Específicos.

o “Aplicar las técnicas de investigación pertinentes con el objeto de conocer la situación actual de la empresa On Time S.A. de C.V.”

o “Analizar la situación actual de la empresa On Time S.A. de C.V. con el propósito de elaborar el diagnóstico de la situación administrativa”.

o “Crear una escala de evaluación que permita calificar de forma numérica la ejecución de cada una de las etapas del proceso administrativo con el objeto de elaborar el informe de auditoría administrativa”.

B. HIPÓTESIS

1. General.

“La determinación de las debilidades y fortalezas en la aplicación del proceso administrativo en la empresa ON TIME S.A. DE C.V. permitirá elaborar el informe de auditoría administrativa de la empresa”

2. Específicas.

o “Por medio de la aplicación de las técnicas de investigación pertinentes se logrará conocer la situación actual de la empresa ON TIME S.A. DE C.V.”

o “A través del análisis de la situación actual de la empresa ON TIME S.A. DE C.V. se podrá elaborar el diagnóstico de la situación administrativa”.

o “La creación de una escala de evaluación que permita calificar de forma numérica la ejecución de las etapas del proceso administrativo dará mayor objetividad a los resultados plasmados en el informe de auditoría administrativa”.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Métodos y técnicas de investigación

1.1 Método de la investigación

En la investigación se utilizó el método científico ya que es el que garantiza que los resultados se obtengan de una forma objetiva y mediante un procedimiento ordenado. En este caso en particular se aplicó el análisis ya que se estudiaron cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) con el fin de evaluar la aplicación del proceso administrativo en la empresa de outsourcing legal y financiero On Time S.A. de CV., Es decir que se descompuso el todo en sus partes para estudiar cada elemento y establecer las relaciones entre estos.

1.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolló fue descriptivo el cual consiste en la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Para este caso en particular la investigación consistió en realizar una descripción de la aplicación del proceso administrativo en la empresa ON TIME S.A. de C.V., se evaluaron diversos aspectos en la ejecución de cada una de las etapas del proceso administrativo para determinar si se estaba dando una aplicación adecuada y así posteriormente

poder elaborar las recomendaciones necesaria para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de dicha empresa, y de esta forma dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

1.3 Técnicas de investigación.

Debido a la naturaleza de la investigación se utilizaron técnicas en las cuales el investigador estuviera en contacto directo con el sujeto objeto de estudio, las que se describen a continuación:

1.3.1 Fuentes primarias

Estas técnicas son las que implican una relación directa entre el investigador y el sujeto de estudio, para este caso en particular se utilizaron las siguientes:

a) La observación directa. En la investigación se utilizó la técnica de la observación ya que es el método fundamental de obtención de datos de la realidad en la cual se obtiene información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de una situación determinada. Este método tiene como principal ventaja, que los datos se recogen directamente de los objetos o fenómenos percibidos mediante registros caracterizados por la sistematicidad de la recolección y tiene como característica de ser un hecho irrepetible en el área de las ciencias sociales. En

esta investigación en particular la observación se hizo a los empleados de la empresa durante su jornada laboral para conocer como se desarrollaban en sus tareas cotidianas, cuales son los procedimientos que se realizan, relaciones existentes entre los departamentos etc; así mismo se pretendió que los empleados se familiarizaran con la presencia de los investigadores en su lugar de trabajo y esto permitiera una aplicación más adecuada de la encuesta y de la entrevista.

b) La encuesta por censo. Se aplicó la técnica de la encuesta a todo el universo, es decir a los empleados de la empresa, mediante el uso del cuestionario como instrumento para recolectar la información. El cuestionario contenía preguntas cerradas y abiertas respecto a cada una de las etapas del proceso administrativo.

c) La entrevista. Se realizó a todos los jefes de departamento de la empresa (Contabilidad, Registro a Bancos, Registro a Entidades Autónomas y el Departamento de Tecnología y Operaciones). Con el fin de ampliar la información obtenida a través de la encuesta y conocer aspectos específicos de los cuales solamente los jefes de departamento tienen conocimiento.

1.3.2 Fuentes secundarias

a) Investigación bibliográfica. Consiste en la investigación en libros, tesis, sitios web, revistas, etc. Sobre del tema a

investigar. Para este estudio la constituyeron los libros y tesis con información sobre auditoría administrativa y el proceso administrativo.

b) Investigación Documental. Consistió en la revisión de documentos propios de la empresa que estuvieran vinculados con las etapas del proceso administrativo.

2. Sujeto de estudio.

El sujeto de estudio lo constituyen los empleados de la empresa On Time S.A. de C.V., desde los niveles de dirección hasta el nivel operativo, ya que todos se involucran en el desarrollo del proceso administrativo.

La investigación se realizó con un total de 40 personas.

3. Determinación del universo.

El universo de la investigación estuvo constituido por los empleados de la empresa de outsourcing legal y financiero On Time S.A. de CV.

Debido a la naturaleza del estudio y al tamaño de la empresa la cual cuenta con cuarenta empleados, no se realizó un procedimiento estadístico para la selección de la muestra sino que se aplicó la técnica del censo, es decir que la investigación se llevó a cabo con la totalidad del recurso humano.

4. Tabulación, análisis e interpretación de datos.

Después de haber utilizado las técnicas correspondientes para la recolección de la información se procedió a realizar la tabulación, análisis e interpretación de datos, la cual se presenta en el Anexo 2.

D. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Alcance.

El estudio pretende determinar las debilidades y fortalezas en la ejecución de las etapas del proceso administrativo en la empresa ON TIME S.A. DE C.V. a través del diagnóstico de la situación administrativa actual de la misma y posteriormente elaborar el informe de auditoría administrativa en donde se podrá apreciar en forma cuantitativa los resultados obtenidos.

Limitaciones.

- Que en la empresa no se proporcione la información necesaria para realizar el estudio.
- Que la empresa no cuente con todas las herramientas administrativas necesarias para realizar el proceso de auditoría administrativa.
- Existe poco conocimiento sobre el tema por lo que puede existir resistencia a su implementación.

□ No existe suficiente bibliografía y estudios previos que puedan utilizarse como marco de referencia.

E. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

1. Situación actual de la aplicación de las etapas del proceso administrativo en la empresa de outsourcing legal y financiero On Time S.A. de C.V.

1.1. Planeación.

Al preguntarle a los empleados de la empresa si creían que los objetivos organizacionales eran alcanzables se obtuvo que el 100% consideran que si, de los cuales la mayoría considera que esto se debe a que están definidos con claridad. (Anexo 2, parte I, pregunta 1).

La empresa ON TIME S.A. de C.V. no aprovecha los beneficios de poseer una Planeación estratégica que guíe su camino, ya que la función de planeación se basa principalmente en la elaboración de objetivos a mediano y largo plazo establecidos por la gerencia y revisados año con año (Anexo 2, parte I, pregunta 2 y pregunta 3). Estos objetivos son alcanzables gracias principalmente a que la empresa cuenta con los recursos suficientes para lograrlo, también, los empleados muestran cierto compromiso para con la consecución de estos ya que, si

bien son difundidos a todos los empleados a lo largo y ancho de la organización, los empleados no forman parte activa en la elaboración de los mismos.

En cuanto a la implementación de los objetivos, tanto la gerencia como los jefes departamentales han encontrado algunas dificultades externas e internas tales como: la competencia externa, los cambios en el contexto económico y social del país, la resistencia al cambio y la competencia entre los mismos trabajadores, estos últimos factores internos se dan principalmente por la falta de estímulo al trabajo en equipo y la visión individualista que impera entre los trabajadores. (Anexo 2, parte I, pregunta 4). Para el 100% de los encuestados existe una excelente relación entre los objetivos departamentales con los institucionales, de tal forma que los empleados están concientes que al realizar sus labores con efectividad estarán contribuyendo a alcanzar los objetivos institucionales establecidos y de que dichas labores representan dentro de la organización una parte importante para lograr un fin común, lo que representa un factor importante al llenar sus necesidades de pertenencia (Anexo 2, parte I, pregunta 7).

En lo referente a las políticas el 100% de los encuestados considera que están claramente estipuladas (Anexo 2, parte I, pregunta 5) y que estas son dadas a conocer al personal, y revisadas a través de reuniones de tipo informativas que se

llevan a cabo aproximadamente cada mes (Anexo 2, parte I, pregunta 6 y pregunta 8) , imperando sobre todo una política de calidad en el servicio al cliente. Dado que estas reuniones son a nivel departamental, los empleados consideran que solo se tocan aspectos que involucran a su departamento como consecuencia de ello no se tiene una idea clara de la diferencia entre las políticas elaboradas por sus jefes (departamentales) con las políticas propias de la institución (Anexo 2, parte I, pregunta 6).

A pesar que el 62.5% de los empleados manifestó que si existe un manual de procedimientos en la empresa (Anexo 2, parte I, pregunta 9); se verificó que dentro de la empresa no se cuenta con un manual de procedimientos formal que guíe a los empleados con los pasos exactos a seguir en los diferentes procesos que se realizan en la organización, solamente cuentan con algunos documentos que de forma bastante general describen los procedimientos que se realizan, por esta razón se tiene que recurrir a reuniones informativas para dar a conocer dichos procedimientos (Anexo 2, parte I, pregunta 10), situación que va en detrimento con la optimización del tiempo. A pesar de ello los procedimientos son los adecuados para llevar a cabo las actividades con efectividad ya que poseen congruencia con las funciones que se realizan y consideran todos los recursos que se tienen al alcance, dando como resultado procesos ágiles y

eficientes siempre encaminados a brindarle la mayor satisfacción al cliente (Anexo 2, parte I, pregunta 12).

Los presupuestos son utilizados como una herramienta importante para la planeación ya que a medida se desarrollan las actividades, presupuestos como los financieros (balance general, estados de resultados y estado de flujo de efectivo), representan materia prima para la toma de decisiones (Anexo 2, parte I, pregunta 13). A pesar de ello no se cuenta con una unidad financiera que los elabore y controle permanentemente, sino que la dirección formula algunos presupuestos en los cuales se plasman los planes de forma numérica para tener un mejor panorama de los recursos financieros que se utilizaran durante el desarrollo de las actividades, tales como los presupuestos financieros, los presupuestos de ingresos y gastos y el establecimiento de un fondo especial para el pago de impuestos al Centro Nacional de Registro (CNR).

1.2. Organización.

Actualmente la empresa On Time S.A. de C.V. posee un organigrama en el cual se representan las áreas funcionales que la componen que son: Departamento de Registro de Bancos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Registro de Autónomas y Departamento de Operaciones y Tecnología (Anexo 2, parte II,

pregunta 14). Se observa que en el organigrama existe combinación de unidades orgánicas y puestos de trabajo.

Al interior de la empresa se da la delegación de funciones y la optimización de los procedimientos lo que permite que la función de organización alcance sus fines (Anexo 2, parte II, pregunta 15).

Dentro de la empresa On Time S.A. de C.V. se cumple el principio de autoridad y responsabilidad, ya que en los departamentos de la empresa las responsabilidades están definidas según su nivel jerárquico, lo cual está representado en la estructura organizativa.

Otro aspecto importante es que ésta línea de autoridad permite mantener el control necesario y determinar la responsabilidad para cada una de las funciones que se realizan al interior de la empresa (Anexo 2, parte II, pregunta 16).

Para el 75% de los encuestados no existe dualidad de mando porque los subordinados responden y obedecen ante un solo superior lo que facilita la determinación de responsabilidades, esto se da debido a que así está estipulado en la estructura organizacional y de esta forma se ayuda a mantener el orden (Anexo 2, parte II, pregunta 17).

Para el 100% de los encuestados las relaciones entre los departamentos de la empresa son buenas lo que facilita que se de

un buen flujo de información y así las actividades se realicen de una mejor forma (Anexo 2, parte II, pregunta 18).

Es importante señalar que en el período de inducción para un puesto de trabajo se especifican cuales son las funciones que le corresponden al departamento al que pertenecen y las relaciones que deben mantenerse para que dichas funciones se pueden llevar a cabo de la mejor manera. Así mismo, es importante destacar que las relaciones se dan de forma ordenada y que lo persiguen es la consecución de un fin común (Anexo 2, parte II, pregunta 19).

Se realizan reuniones interdepartamentales por lo menos dos veces al mes, las que sirven para que los empleados de la empresa estén enterados de lo que pasa en los demás departamentos y se pueda discutir como se están realizando las actividades (Anexo 2, parte II, pregunta 20).

Un aspecto importante de señalar es que dentro de la empresa no existe un área o departamento de recursos humanos por lo cual las funciones que le corresponderían a dicha dependencia están siendo desarrolladas a través de esfuerzos aislados por algunos empleados.

Se determinó que no existen manuales administrativos en la empresa, sino que solamente grandes líneas de lo que se debe hacer en los departamentos y en los puestos de trabajo. No existen procedimientos documentados.

El 75% de los empleados señaló que no existe un Manual de Organización en la empresa, lo cual puede generar dudas al momento de realizar las funciones en las diferentes unidades orgánicas y que no se cumplan los principios básicos de la etapa de organización (Anexo 2, parte II, pregunta 21).

1.3. Integración

Respecto a la etapa de integración dentro de la empresa On Time S. A. de C.V. la situación actual se describe a continuación:

El 25% de los empleados considera que no existe un proceso de selección y reclutamiento de personal bien estructurado, sino que el proceso de contratación se limita a una entrevista con el jefe del departamento de donde surge la necesidad, no existe un procedimiento documentado (Anexo 2, parte III, pregunta 24).

Para el 87.5% de los empleados, dentro de la estructura organizativa no existe un área de recursos humanos que se encargue de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, sino que los criterios para dicho proceso quedan a consideración de los jefes de los departamentos (Anexo 2, parte III, pregunta 25).

El 75% de los empleados considera que al momento de establecer las bases y requisitos de contratación de personal se utiliza el análisis de puestos (Anexo 2, parte III, pregunta 26).

El 87.5% de los empleados consideran que no se cuenta con un sistema de capacitación lo cual constituye un aspecto muy importante para el desarrollo personal y profesional de los empleados. Sino que las capacitaciones son impartidas como parte de un plan de incentivos de formación profesional que comprende los siguientes temas: mejoramiento de la calidad de trabajo, comunicaciones, motivación, trabajo en equipo y otros, así como para ciertas áreas especializadas de la empresa, como práctica registral e informática. (Anexo 2, parte III, pregunta 27).

No se elabora Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sino que como se señaló anteriormente las capacitaciones que se imparten al personal son sobre temas generales o de materias relacionadas con el área registral (Anexo 2, parte III, pregunta 28).

Para el 87.5% de los empleados la empresa On Time S.A. de C.V. posee los recursos humanos, materiales y financiero para operar de forma adecuada y así lograr la consecución de los objetivos organizacionales (Anexo 2, parte III, pregunta 29).

En conclusión, se puede decir que los problemas señalados anteriormente se deben a la ausencia de una dependencia encargada de la gestión y administración de los recursos humanos.

1.4. Dirección

MOTIVACIÓN.

El 75% de los empleados manifiestan que en la empresa On Time S.A. de C.V. no existe un sistema de motivación formalmente establecido (Anexo 2, parte IV, pregunta 31); solamente se utilizan los siguientes medios para motivar a los empleados: la celebración de los cumpleaños y el desarrollo de actividades extralaborales de tipo recreativo. Estos medios de motivación son considerados insuficientes por parte de los empleados. (Anexo 2, parte IV, pregunta 32).

Los empleados de la empresa se sienten desmotivados a la hora de realizar sus labores lo cual influye en el logro de los objetivos organizacionales.

COMUNICACIÓN.

De total de encuestados el 87.5% considera que en la empresa On Time S.A. de C.V. se cuenta con una comunicación interdepartamental efectiva ya que en la mayoría de ocasiones se obtienen los resultados esperados, es decir, que la información fluye de un departamento a otro de forma clara precisa y oportuna, de tal forma que contribuye al buen funcionamiento de la misma (Anexo 2, parte IV, pregunta 30).

Cada empleado tiene claras las relaciones que debe tener con los departamentos y el tipo de información que debe ser comunicada. (Anexo 2, parte IV, pregunta 30).

Según el 75% de los empleados en la empresa se cuenta con mecanismos que ayudan a que la comunicación se lleve a cabo de forma eficaz y eficiente:

- Base de datos interna. Que sirve para darle seguimiento a los trámites de los clientes.
- Sistema Web. Para que los clientes consulten vía Internet el estado de su trámite.

El sistema de información que existe en la empresa es catalogado como adecuado por parte de los empleados ya que sirve para la toma de decisiones y de esta forma contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales (anexo3, parte Iv, pregunta 33).

LIDERAZGO.

El 87.5 de los empleados considera que los miembros de la Alta Dirección respetan la autoridad de los jefes de departamento ante sus subalternos y por lo tanto no contradicen las órdenes dictadas por los jefes al interior de su unidad orgánica (Anexo 2, parte IV, pregunta 34).

Los jefes de departamento son informados de los planes de acción a implementar en la empresa y de las instrucciones generales del funcionamiento de la unidad orgánica a su cargo, para que

cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar de la mejor forma su papel de líder (anexo3, parte IV, pregunta 35).

La mayor parte de los jefes aplican el principio de delegación de autoridad, lo que permite que los empleados se desarrollen y se sientan más identificados con el trabajo que realizan (Anexo 2, parte IV, pregunta 37).

1.5. Control

Según el 75% de los empleados en la empresa On Time S.A. de C.V. se lleva a cabo la función de control de las siguientes formas (Anexo 2, parte V, pregunta 39):

- A través de una base de datos informática
- A través de los jefes de departamento que controlan las actividades que se realizan en la unidad orgánica a su cargo.

En ambos casos se han establecidos normas objetivas, precisas y apropiadas para realizar el control (Anexo 2, parte IV, pregunta 40).

La realización de la función de control no ha sido difundida entre los empleados de la empresa, ya que la mayor parte desconoce que se lleve a cabo. Básicamente los jefes de departamento son los que tienen conocimiento de esto ya que son los encargados de llevarla a cabo al interior de su unidad orgánica.

Al detectar variaciones entre lo planeado y lo ejecutado se procede de la siguiente forma (Anexo 2, parte V, pregunta 43):

- Se implementan nuevos métodos de trabajo
- Se convocan reuniones de trabajo para señalar las variaciones detectadas y discutir las líneas de acción a seguir para solventar dichas desviaciones.
- Establecimiento de medidas correctivas dictaminadas por los jefes de departamento.

Para el 50% de los empleados el mecanismo de control aplicado en la empresa opera de forma eficiente y eficaz, descubriendo desviaciones con el mínimo de consecuencias desfavorables (Anexo 2, parte V, pregunta 42).

Las medidas correctivas son aplicadas en la mayor parte de los casos por los jefes de departamento y de forma extraordinaria por el presidente ejecutivo (Anexo 2, parte V, pregunta 44).

No existe un sistema de seguimiento y evaluación formalmente establecido, solo acciones aisladas que consisten en la supervisión por parte de los jefes de departamento que se efectúen las medidas correctivas (Anexo 2, parte V, pregunta 45).

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

1.1 Para el proceso de planeación estratégica los empleados no participan de forma activa en la elaboración de los planes y objetivos de la empresa, los cuales son definidos por la Presidencia.

1.2 Se definen políticas al interior de cada departamento pero los empleados desconocen la política organizacional, por lo cual en algunos casos no existe concordancia.

1.3 La empresa no cuenta con una unidad financiera que lleve a cabo la elaboración de los presupuestos operacionales.

1.4 Si bien la función de organización alcanza sus fines, y se da cumplimiento a los principios de organización; La empresa no cuenta con una representación adecuada de su estructura orgánica, ya que en el actual organigrama existe una combinación de unidades orgánicas y puestos de trabajo.

1.5 Dentro de la empresa no existe un área que se encargue de la Administración de Recursos Humanos, por lo cual sus subsistemas (reclutamiento, selección y contratación, capacitación de personal) están siendo desarrolladas de forma aislada por algunos empleados.

1.6 La empresa no posee manuales administrativos que sirvan para establecer las funciones de cada unidad orgánica y de las

tareas de los puestos de trabajo. Así mismo no se tiene un manual de procedimientos.

1.7 La función de control no es difundida en la empresa, básicamente solo los jefes de departamento tienen conocimiento de su existencia ya que ellos mismos son los que la llevan a cabo.

1.8 No existe un sistema de seguimiento y evaluación formalmente establecido, solo acciones aisladas que consisten en la supervisión de los jefes de departamento a los empleados que tienen a su cargo.

2. Recomendaciones.

2.1 El proceso de planeación estratégica debería de realizarse de forma participativa en el cual los empleados contribuyan a la formulación de los objetivos y planes de la empresa ya que ellos son los que desarrollan las actividades que permiten la consecución de éstos.

2.2 Las políticas de la empresa deberían de ser difundidas al interior de cada departamento para que al formular las políticas departamentales éstas se realicen en concordancia con las empresariales.

2.3 Debe de evaluarse la posibilidad de crear una unidad financiera en la empresa que se encargue de las funciones de

finanzas y contabilidad y que cuente con el recurso humano especializado en la materia.

2.4 Realizar una revisión de la estructura orgánica para que se efectúe una modificación con el objeto de que esta cuente con las principales áreas funcionales que le permiten una operación más eficiente y eficaz, así como establecer una representación por unidades orgánicas y otra por puestos de trabajo.

2.5 Se debe crear un área que se encargue de la Administración de Recursos Humanos y de todos los aspectos relacionados con esta función.

2.6 Realizar un estudio que permita la creación de los manuales administrativos de la empresa ya que son herramientas técnicas muy importantes para que se lleve a cabo el proceso administrativo.

2.7 Crear un programa de difusión de la función de control para que los empleados conozcan con claridad y exactitud cual es el sistema de control que se aplica.

2.8 Realizar un estudio para la creación del sistema de seguimiento y evaluación que debe utilizarse en la empresa el cual servirá para obtener resultados que sirvan de insumo para la revisión de los planeación estratégica de la empresa y mejorar las actividades cotidianas que se realizan en empresa.

G. Informe de la auditoría administrativa.

A continuación se presenta el informe de Auditoría Administrativa el cual constituye una guía para mejorar el desarrollo de las etapas del proceso administrativo en la empresa On Time S.A. de C.V.

Este informe tiene como objetivo determinar la situación actual de cada una de las etapas del proceso administrativo.



INFORME DE AUDITORÍA

ADMINISTRATIVA PROCESAL EN LA

EMPRESA ON TIME S.A. DE C.V.

Presidente Ejecutivo.

On Time S.A de C.V.

Presente.

A continuación se presenta el Informe de Auditoría Administrativa Procesal realizado en la empresa On Time S.A. de C.V. con el objeto de determinar la eficiencia con que se llevan a cabo las etapas del proceso administrativo.

Esperando que los resultados del estudio sean de mucho utilidad para fortalecer la gestión administrativa de la empresa y agradeciéndole la colaboración del personal para la realización del estudio.

Atentamente.

Nazly Flamenco

Mario Iraheta

Willian Reyes

INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de una empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo.

El objeto del presente informe es determinar el grado de efectividad con que se llevan a cabo las etapas del proceso administrativo en la empresa de Outsourcing legal y financiero On Time S.A. de C.V.

La auditoría administrativa se desarrolló con los 40 empleados que laboran en la empresa.

<u>TABLA DE CONTENIDO</u>	
1. Propósito	
2. Alcance	
3. Métodos utilizados	
4. Escala de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• <u>Determinación de aspectos a evaluar</u>• <i>Asignación de puntos a aspectos a evaluar</i>• <i>Obtención del puntaje de cada aspecto a evaluar y puntaje final</i>• <i>Determinación de los grados correspondientes</i>
5. Deficiencias de la administración en general.	<ul style="list-style-type: none">• Planeación• Organización• Integración• Dirección• Control

1. Propósito.

El Objeto del presente estudio es determinar el nivel de eficiencia y eficacia con que se están llevando a cabo las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control; en la empresa On Time S.A. de C.V. por medio de la evaluación de la gestión administrativa.

2. Alcance.

La auditoría administrativa se realizó en toda la empresa debido a que en la ejecución del proceso administrativo están involucradas todas las áreas que la conforman.

3. Métodos utilizados.

La metodología utilizada para la elaboración del presente estudio de auditoría administrativa fue la siguiente:

- Observación directa
- Cuestionario sobre el proceso administrativo, el cual contenía preguntas semiabiertas y abiertas de cada una de las etapas del proceso administrativo.

4. Escala de Evaluación. (Anexo 3).

Debido al hecho que en la Auditoría administrativa se trabaja con un mayor número de elementos cualitativos y se pretende dar una evaluación cuantitativa, es decir, dar una calificación final de tipo numérico se ha desarrollado una escala de evaluación basada en la ponderación de los aspectos que se han considerado fundamentales para la realización de la Auditoría Administrativa.

Para la determinación de dicha calificación numérica se han seguido los siguientes pasos:

- Determinación de aspectos a evaluar
- Asignación de puntos a aspectos a evaluar
- Obtención del puntaje de cada aspecto a evaluar y puntaje final
- Determinación de los grados correspondientes.

Determinación de aspectos a evaluar. Ya que el tipo de auditoría realizada fue de tipo procesal, los aspectos determinantes a evaluar son las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, y dentro de ellas aspectos que nos dan una idea de cómo se encuentra el proceso administrativo de forma integral. Para este fin se decidió incorporar las preguntas del

instrumento de investigación utilizado para extraer de ahí los aspectos a evaluar.

Asignación de puntos a aspectos a evaluar. En este paso se asignan puntos que determinan el peso de cada aspecto, estos puntos son arbitrariamente escogidos y nos ayudan para medir con mayor precisión, la importancia de los aspectos a evaluar en cada función específica de la empresa.

Obtención del puntaje de cada aspecto a evaluar y puntaje final. Se obtiene un puntaje por cada factor al multiplicar el peso por el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en el instrumento de investigación (calificación), al sumar los puntajes obtenidos por cada aspecto se obtiene el puntaje final de la etapa del proceso administrativo que se está evaluando.

Determinación de los grados correspondientes. A partir del puntaje final de cada sub-proceso del proceso administrativo, se obtiene un grado cualitativo que nos mostrara el nivel en que la empresa ejecuta sus funciones administrativas.

Los grados nos dan una idea clara y objetiva de los resultados de la auditoría, y se clasifican así:

Grado	Rango de Puntaje obtenido
Excelente	90 a 100
Bueno	80 a 89
Regular	60 a 79
Deficiente	40 a 59
Malo	0 a 39

5. Deficiencias de la administración en general. (Anexo 3)

- Planeación

En esta etapa se obtuvo un porcentaje de 86.62% eficiencia como resultado de los aspectos analizados en el cuestionario aplicado.

El resultado es bueno.

- Organización

En esta etapa se obtuvo un porcentaje de 68.5% como resultado de los aspectos analizados en el cuestionario aplicado

El resultado es Regular.

- Integración

En esta etapa se obtuvo un porcentaje de 35.12% como resultado de los aspectos analizados en el cuestionario aplicado.

El resultado es Malo.

- Dirección

En esta etapa se obtuvo un porcentaje de 80.25% como resultado de los aspectos analizados en el cuestionario aplicado.

El resultado es Bueno

- Control

En esta etapa se obtuvo un porcentaje de 65% como resultado de los aspectos analizados en el cuestionario aplicado.

El resultado es Regular.

CAPITULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO ON TIME S.A. DE C.V.

A. GENERALIDADES DEL MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

1. Importancia.

El diseño del modelo de auditoría administrativa es importante ya que permitirá a la empresa On Time S.A. de C.V. contar con un documento técnico para evaluar la gestión administrativa de las diferentes unidades orgánicas que la conforman y así detectar desviaciones en la ejecución del proceso administrativo para su posterior corrección.

2. Objetivos.

2.1 General.

Crear una guía idónea para llevar a cabo la revisión del proceso administrativo en las unidades orgánicas que forman la empresa On Time S.A. de C.V. que permita determinar si éste se está desarrollando de forma eficiente y efectiva.

3. Políticas del Modelo de Auditoría.

Los lineamientos generales que normarán la implementación del modelo de auditoría administrativa serán los siguientes:

- Se debe nombrar una persona encargada de monitorear la ejecución del proceso de auditoría administrativa que pertenezca al Departamento de Recursos Humanos (el cual debe crearse según las recomendaciones hechas en el Capítulo II), el cual recibirá el nombre de Auditor Administrativo.
- La ejecución de la auditoría administrativa se llevará a cabo en forma conjunta entre el Auditor Administrativo y los jefes de departamento de la empresa.
- La auditoría administrativa deberá realizarse anualmente.
- El modelo de Auditoría administrativa deberá revisarse y actualizarse constantemente para que se adecue a los cambios que se vayan dando en la empresa.

4. Estrategias del Modelo de Auditoría.

Las estrategias que deberán implementarse para el modelo de auditoría administrativa son las siguientes:

- Dar a conocer mediante un plan de divulgación el método de auditoría administrativa en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
- Crear un plan de capacitación para el personal involucrado en la implementación del modelo de auditoría administrativa con el objeto de que cuenten con los conocimientos técnicos para que el proceso de evaluación de la gestión administrativa se lleve a cabo de una forma adecuada.

- Establecer claramente las responsabilidades y funciones que tendrán los miembros del personal de la empresa durante el proceso de auditoría administrativa.

5. Requisitos básicos

Para que el modelo de auditoría administrativa procesal pueda funcionar en la empresa On Time S.A. de C.V., se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Previo a su implementación el modelo deberá ser aprobado por la junta directiva y el presidente ejecutivo de la empresa.
- Deberá llevarse a cabo un programa de difusión del modelo de auditoría administrativa en todos los niveles jerárquicos de la empresa, para que los empleados conozcan cuales son las actividades que ellos deben realizar para llevar a cabo la evaluación del desarrollo del proceso administrativo.
- El personal de la empresa debe recibir capacitación sobre el modelo de auditoría administrativa que se implementará.
- Deberá establecerse una persona encargada de monitorear la ejecución del proceso de evaluación de la gestión administrativa.
- El modelo de auditoría administrativa debe contar con todas las herramientas técnicas necesarias con el objeto de que los resultados sirvan para determinar la situación administrativa de

la empresa en un momento dado y poder tomar las medidas correctivas que sean pertinentes.

6. Descripción del modelo de auditoría administrativa.

A continuación se presenta la formulación de la propuesta del modelo de auditoría administrativa para la empresa On Time S.A. de C.V., el cual está basado en la auditoría procesal, es decir, que el examen integral de la empresa se hará a través de la revisión del proceso administrativo, el cual contempla las siguientes etapas: a) Planeación, b) Organización, c) Integración, d) Dirección y e) Control.

Para construir las escalas de evaluación cada una de las etapas del proceso será vista como un todo, es decir, que representará el 100% y a los elementos a evaluar se les asignará una ponderación de forma equitativa. Estos elementos son seleccionados a partir de la investigación bibliográfica realizada y contienen componentes más representativos de la etapa del proceso administrativo.

Posteriormente se les determinarán criterios de evaluación los cuales han sido seleccionados a partir de un juicio de valor hecho por el grupo con el fin de ser indicadores de cumplimiento para cada elemento; luego se les adjudicarán pesos ponderados

equitativamente (que en su conjunto sumarán el valor total del elemento a evaluar).

6.1 Planeación

Este numeral se refiere a los elementos que serán evaluados durante la etapa inicial del proceso administrativo

6.1.1 Elementos de planeación a evaluar. Los elementos que se proponen deberían de ser revisados durante la ejecución de la auditoría administrativa son:

- Objetivos.

Los objetivos constituyen un elemento esencial para la empresa por lo cual es importante realizar una revisión detallada de los mismos, ya que estos constituyen los resultados proyectados que se quieren obtener mediante el funcionamiento de la empresa. En este elemento es importante determinar si las actividades se están realizando de tal forma que se logren los fines planteados.

A continuación se proponen los criterios de evaluación para la revisión de este elemento.

Cumplimiento: Este criterio evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos y establecerá si estos son alcanzables según los empleados.

Vigencia: Este criterio consiste en determinar para que plazo han sido formulados los objetivos de la empresa y si estos son revisados y actualizados con periodicidad.

Coordinación: Este criterio se refiere a la relación de coordinación que debe existir entre los objetivos departamentales y los de la empresa, es decir, determinar si la relación existente entre ambos permite que se alcancen los fines propuestos.

Implementación: Este criterio evaluará la eficiencia y eficacia de la implementación de los objetivos (organizacionales y departamentales).

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para la revisión de los objetivos.

La cual está formada por el número correlativo, criterio a evaluar, peso que se le ha adjudicado, la calificación que constituye el porcentaje que según el instrumento de recolección de información posee este criterio y finalmente el puntaje que consistirá en el producto del valor del peso y la calificación.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Cumplimiento	5.00		
2	Vigencia	5.00		
3	Coordinación	5.00		
4	Implementación	5.00		
TOTAL		20.00		

En el total se obtendrá la calificación correspondiente al elemento denominado: objetivos, la cual tendrá un valor máximo de 20 puntos.

- Planes.

Los planes representan un aspecto muy importante para el funcionamiento de una empresa ya que estos son los que definen los cursos de acción a seguir en una organización.

A continuación se proponen los elementos que deberían de evaluarse respecto a los planes:

Factibilidad: Este criterio consiste en determinar si los planes que han sido formulados son realizables, es decir, si se pueden llevar a cabo tomando en cuenta la situación de la empresa y de su entorno.

Vigencia: Este criterio evaluará el período de formulación de los planes, con el objeto de determinar si los que la empresa posee son a largo plazo y a corto plazo.

Claridad: Este criterio determinará si han sido formulados con claridad de tal forma que los empleados sepan con exactitud cuales son las acciones a desarrollar, así como el responsable de llevarla a cabo, el tiempo en que debe efectuarse y otros aspectos importantes.

Difusión: Este criterio servirá para establecer si existe un programa de difusión de los planes de la empresa, de tal forma

que los empleados conozcan los aspectos más relevantes y aquellos en que ellos estarán directamente involucrados.

Unidad: Mediante este criterio se evaluará si existe concordancia entre el plan global de la empresa y los planes departamentales. Es decir, que los planes las unidades orgánicas deben derivarse del plan global de la empresa y deben enfocarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Actualización: Este criterio consiste en determinar si los planes de la empresa son revisados y actualizados con periodicidad.

Flexibilidad: Este criterio constituye en determinar si los planes han sido formulados de forma flexible, es decir, que se hayan establecido márgenes de holgura para cualquier situación imprevista que se presente.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para la revisión de los planes.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Factibilidad	3.50		
2	Vigencia	2.50		
3	Claridad	2.50		
4	Difusión	2.50		
5	Unidad	3.00		
6	Actualización	3.00		
7	Flexibilidad	3.00		
TOTAL		20.00		

- Políticas.

Las políticas son un aspecto importante para la etapa de planeación ya que éstas constituyen norma o enunciados que orientan las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

A continuación se presentan los criterios a evaluar de este elemento de planeación:

Cumplimiento: Este criterio evaluará si los empleados cumplen con las políticas existentes en la empresa.

Claridad: Mediante este criterio se evaluará si las políticas han sido formuladas de forma clara, es decir, que todo el personal sepa exactamente a que se refieren.

Difusión: Se evaluará si las políticas empresariales han sido dadas a conocer al personal de la empresa.

Evaluación de los resultados: Se evaluará si se realiza una evaluación de las políticas implementadas en la empresa, es decir, si éstas cumplen con los objetivos para los cuales fueron creados.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar las políticas.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Cumplimiento	5.00		
2	Claridad	5.00		
3	Difusión	5.00		
4	Evaluación de Resultados	5.00		
TOTAL		20.00		

- Procedimientos.

Los procedimientos representan un aspecto importante para realizar el examen de la evaluación ya que estos constituyen los conjuntos de pasos que son necesarios llevarse a cabo para ejecutar las actividades esenciales de la empresa.

A continuación se presentan los criterios a evaluarse de los procedimientos:

Formulación: Se evaluará la manera en que se lleva a cabo la formulación de los procedimientos para establecer si se realiza desde un enfoque técnico.

Documentación: Este criterio tiene por objetivo determinar si en la empresa están debidamente documentados los procedimientos de trabajo, por medio de un manual de procedimientos.

Eficiencia: Este criterio consiste en determinar si los procedimientos han sido formulados de tal manera que los recursos sean utilizados de la mejor forma posible, evitando desperdicios.

Eficacia: Este criterio establecerá si los procedimientos existentes en la empresa están cumpliendo con los objetivos para los cuales han sido formulados.

Revisión y actualización: Se determinará a través de este criterio si los procedimientos son revisados con regularidad y si se les hacen los ajustes pertinentes.

Difusión: Consistirá en determinar si los procedimientos son dados a conocer al personal de la empresa, este aspecto es muy importante ya que estos son los que proporcionan los pasos a seguir para realizar las actividades laborales.

Claridad: Este criterio evaluará si los procedimientos han sido formulados con claridad para que cada empleado sepa que es lo que le corresponde hacer.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar el elemento de planeación denominado procedimientos.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Formulación	3.00		
2	Documentación	3.00		
3	Eficiencia	3.00		
4	Eficacia	3.00		
5	Revisión y actualización	2.50		
6	Difusión	2.50		
7	Claridad	3.00		
TOTAL		20.00		

- Presupuestos.

Los presupuestos constituyen un aspecto sumamente importante para la planeación ya que constituyen un plan de acción en términos numéricos.

Los criterios a evaluar para este elemento de planeación se presentan a continuación:

Formulación: Este criterio evaluará el proceso mediante el cual se formulan los presupuestos en la empresa, para determinar si se lleve a cabo desde un enfoque técnico y por personas especializadas en la materia.

Cumplimiento: Se evaluará el grado de cumplimiento de los presupuestos formulados respecto a los gastos reales que se hayan generado durante el período evaluado.

Coordinación: Se evaluará si los presupuestos departamentales y el presupuesto general se encuentran debidamente coordinados.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para la evaluación de los presupuestos.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Formulación	7.00		
2	Cumplimiento	7.00		
3	Coordinación	6.00		
TOTAL		20.00		

6.2 Organización

Este numeral se refiere a los componentes de la organización que se evaluarán durante la ejecución de la auditoría administrativa.

6.2.1. Elementos de organización a evaluar. Estos están conformados por: estructura orgánica, agrupación y asignación de actividades, jerarquía,

- Estructura Orgánica.

Este elemento es sumamente importante ya que es mediante el cual se establecen los niveles jerárquicos, las relaciones de coordinación y las funciones que componen a la organización. Cabe señalar que la estructura orgánica también compete la elaboración de una representación gráfica de la misma, denominada organigrama.

A continuación se proponen los criterios de evaluación para la revisión de este elemento:

Cumplimiento: Se determinará a través de éste criterio si en la práctica se está respetando y cumpliendo la estructura orgánica diseñada para la empresa.

Flexibilidad: Este criterio servirá para evaluar si la estructura orgánica de la empresa ha sido formulada de tal forma que se realicen cambios si fuesen necesarios.

Claridad: Se evaluará si los empleados consideran que la estructura orgánica existente es clara y sirve de guía para establecer las líneas jerárquicas y las relaciones de trabajo entre las unidades orgánicas.

Relaciones de coordinación: A través de este criterio se evaluará si en la estructura orgánica están representadas las relaciones de coordinación que deben existir entre las unidades orgánicas que conforman la empresa.

Revisión y actualización: Consistirá en determinar si la estructura orgánica es revisada y actualizada con periodicidad.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar la estructura orgánica:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Cumplimiento	7,00		
2	Flexibilidad	6,00		
3	Claridad	7,00		
4	Relaciones de Coordinación	6,50		
5	Revisión y actualización	7,00		
TOTAL		33,50		

- Jerarquía.

Este elemento se refiere a la línea de jerarquía que debe existir en la empresa y al nivel de autoridad y responsabilidad que existe en cada uno de los niveles.

Los siguientes criterios son los que se proponen para la revisión de este elemento:

Línea de autoridad: Este criterio evaluará si existe una línea de autoridad clara desde el nivel más alto de la estructura orgánica de la empresa, hasta el más bajo.

Delegación: Este criterio evaluará si dentro de la empresa se está aplicando el principio de delegación de autoridad y responsabilidad, de acuerdo al nivel jerárquico de las unidades organizativas.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar el elemento de jerarquía:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Línea de autoridad	16,00		
2	Delegación	17,00		
TOTAL		33,00		

- División del trabajo.

Este elemento es sumamente importante para la etapa de la organización y consiste en la designación y separación de actividades a desarrollar por cada una de las unidades orgánicas de la empresa.

A continuación se señalan algunos criterios para revisar este elemento:

Especialización: Este criterio servirá para determinar si la ejecución de las actividades se está realizando de forma especializada con el fin de lograr mayor eficiencia y destreza.

Claridad: Este criterio evaluará si las actividades a desarrollar por las diferentes unidades orgánicas han sido definidas de forma clara.

Personal: A través de éste criterio se evaluará si las unidades orgánicas cuentan con el personal adecuado tanto en número como en calificación para desarrollar las actividades que les han sido asignadas.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar la división del trabajo:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Especialización	11,00		
2	Claridad	11,00		
3	Personal	11,00		
TOTAL		33,00		

6.3 Integración.

La etapa de integración es importante para el proceso administrativo, ya que es en ésta en donde se realiza la dotación de los recursos que han sido estimados necesarios en las etapas anteriores (planificación y organización) para el adecuado funcionamiento de la empresa.

6.3.1. Elementos de integración a evaluar. Los elementos que son pertinentes de evaluar para esta etapa son los siguientes:

- Recursos Humanos.

Este tipo de recursos puede considerarse como uno de los más importantes para cualquier organización, ya que está constituido por el personal que labora en la empresa, desde el punto de vista de las personas que desempeñan los diferentes puestos de trabajo, así como sus ideas, capacidades, actitudes y habilidades para realizar las tareas que les han sido asignadas. El análisis del recurso humano se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

Reclutamiento y selección de personal: este criterio evaluará si en la empresa existe un proceso de reclutamiento y selección de personal sistemático y lógico que proporcione como resultado colocar a la persona adecuada para desempeñar cada cargo.

Capacitación: Este criterio servirá para determinar si en la empresa existe un sistema de capacitación y desarrollo del personal y si éste se ha formulado con base a un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

Evaluación del desempeño: Este criterio evaluará si existe un sistema de evaluación del desempeño que permita medir la eficiencia y eficacia de los empleados al realizar sus tareas de trabajo.

A Continuación se presenta la tabla que se utilizará para la evaluación de los recursos humanos:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Reclutamiento y selección de personal	8,50		
2	Capacitación	8,00		
3	Evaluación del desempeño	8,50		
TOTAL		25,00		

- Recursos Técnicos.

En este elemento se revisaran las herramientas de administración que posee la empresa, las cuales están constituidas por los manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos, formularios de evaluación de desempeño y otros.

Los criterios a evaluar para este elemento de la integración son los siguientes:

Elaboración: Este criterio evaluará el proceso mediante el cual se formulan las herramientas administrativas en la empresa, para determinar si se lleva a cabo desde un enfoque técnico y por personas especializadas en la materia.

Actualización: Este criterio consiste en determinar si las herramientas administrativas de la empresa son revisadas y actualizadas con periodicidad.

Difusión: Evaluará si los empleados tienen conocimiento de las herramientas técnicas administrativas de la empresa

Utilidad: Se determinará si las herramientas administrativas están siendo utilizadas por los empleados para realizar de forma eficiente y eficaz sus tareas, y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar los recursos técnicos:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Elaboración	6,50		
2	Actualización	6,00		
3	Difusión	6,00		
4	Utilidad	6,50		
TOTAL		25,00		

- Recursos Materiales.

Este elemento consistirá en revisar si la dotación de recursos materiales para los empleados de la empresa se está realizando de forma adecuada, es decir, procurando eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la empresa.

Para la evaluación de este elemento se proponen los siguientes criterios:

Eficiencia: Este criterio evaluará si los recursos materiales en la empresa están siendo utilizados de forma racional y evitando desperdicios, es decir, que se logren los resultados esperados con el menor número de recursos.

Eficacia: Se determinará si los recursos materiales están siendo utilizados de forma tal que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Mantenimiento: Se evaluará si los recursos materiales reciben mantenimiento preventivo y correctivo.

Oportunidad: Este criterio determinará si los recursos están siendo proporcionados en el tiempo, cantidad y calidad en que los empleados los han solicitado.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar los recursos materiales:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Eficiencia	6,50		
2	Eficacia	6,00		
3	Mantenimiento	6,00		
4	Oportunidad	6,50		
TOTAL		25,00		

- Recursos Financieros.

Este elemento se refiere a los recursos financieros que son necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Para evaluar este elemento se proponen los siguientes criterios:

Eficiencia: Este criterio evaluará si los recursos financieros de la empresa están siendo utilizados de forma racional y eficiente

Eficacia: Se evaluará si los recursos financieros están siendo utilizados para los objetivos para los cuales fueron requeridos

Formulación: Este criterio evaluará si se están elaborando los estados financieros necesarios para establecer la situación económica de la empresa, así como los presupuestos básicos.

A continuación se muestra la tabla que se utilizará para evaluar los recursos financieros:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Eficiencia	8,00		
2	Eficacia	8,00		
3	Formulación	9,00		
TOTAL		25,00		

6.4 Dirección.

La dirección constituye una etapa muy importante para una empresa ya que consiste en la capacidad de influir en las personas para que se de el logro de los objetivos organizacionales.

6.4.1 Elementos de dirección a evaluar. Los elementos que se deberían de evaluar en la etapa de dirección son los siguientes: comunicación, liderazgo, motivación y supervisión.

- Comunicación.

La comunicación es un elemento importante dentro del proceso administrativo y se revisará el proceso a través del cual se transmite y se recibe información entre las unidades orgánicas de la empresa.

Los criterios a evaluar para este elemento de dirección se presentan a continuación:

Proceso: En este criterio se determinara si existe un proceso de comunicación formalmente establecido en la empresa. Se determinaran si los canales de comunicación utilizados son los adecuados y si la información está fluyendo de forma correcta.

Eficiencia: Este criterio evaluará si el proceso de comunicación utilizado en la empresa es eficiente, es decir, que se que se completa su proceso con la optimización de los recursos disponibles.

Eficacia: Este criterio evaluará si el proceso de comunicación en la empresa logra los objetivos para los cuales ha sido formulado y se obtienen los resultados esperados.

Medios: Este criterio se refiere a la difusión de la información a todos los niveles de la empresa, para determinar si todas las unidades orgánicas están recibiendo la información que necesitan para realizar sus actividades.

Retroalimentación: Se evaluará si dentro de la empresa existe un mecanismo para verificar y controlar que la información llegue a

su destinatario y si se toman en cuenta las sugerencias y quejas de los empleados respecto al proceso de comunicación.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar la comunicación.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Proceso	5.00		
2	Eficiencia	5.00		
3	Eficacia	5.00		
4	Medios	5.00		
5	Retroalimentación	5.00		
TOTAL		25.00		

- Liderazgo.

El liderazgo es un elemento importante en toda empresa por lo cual se evaluará de que forman se está ejerciendo las capacidades de líderes en On Time S.A. de C.V.

Los criterios a evaluar para este elemento de dirección son los siguientes:

Delegación de autoridad: A través de este criterio se evaluará si los jefes de las unidades orgánicas de la empresa delegan autoridad y responsabilidad a sus subalternos.

Habilidad de inspirar e influir: Se determinará si los jefes poseen habilidades para inspirar e influir en las personas para que realicen sus actividades para que se de el logro de los objetivos organizacionales.

Conocimiento de los empleados: Este criterio evaluará si los jefes se preocupan por conocer a sus subordinados para detectar cuales son sus necesidades e inquietudes y así poder satisfacerlas.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar el liderazgo.

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Delegación de autoridad	8.00		
2	Habilidad de inspirar e influir	8.50		
3	Conocimiento de los empleados	8.50		
TOTAL		25.00		

- Motivación.

La motivación es un aspecto muy importante para la etapa de la dirección ya que a través de ella se logra que el trabajo se oriente hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Por medio de este elemento se evaluará el sistema de motivación existente en la empresa On Time S.A. de C.V.

Los criterios para evaluar la motivación son los siguientes:

Eficiencia: Este criterio evaluará de qué forma se utilizan los recursos disponibles para motivar al personal de la empresa.

Eficacia: Se evaluará si los medios de motivación establecidos en la empresa están logrando los objetivos para los que han sido creados.

Capacidad de incentivar: A través de este criterio se evaluará si los jefes de departamento poseen capacidades para incentivar al personal para colaborar al logro de los objetivos por medio del buen desempeño de sus actividades.

La tabla para evaluar el elemento de motivación se presenta a continuación:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Eficiencia	8.00		
2	Eficacia	8.50		
3	Capacidad de incentivar	8.50		
TOTAL		25.00		

- Supervisión.

Este es un elemento muy importante en la etapa de la dirección ya que consiste en revisar de que forma se están desarrollando las actividades y debe ser simultanea a la ejecución.

Los criterios que se proponen para evaluar la supervisión son los siguientes:

Eficiencia: A través de este criterio se evaluará la eficiencia del método de supervisión utilizado en la empresa.

Eficacia: Con este criterio se evaluará si la supervisión está siendo eficaz al lograr los objetivos para los cuales ha sido creada.

Supervisión directa: Este criterio evaluará si los jefes mantienen un contacto directo con sus subordinados para evaluar las actividades que éstos realizan de una forma más cercana.

Doble preparación: Se evaluará si los jefes están cumpliendo con las dos condiciones para supervisar una actividad, la primera que debe conocer la actividad que supervisara y la otra que debe tener características de líder.

La tabla que se utilizará para evaluar la supervisión se presenta a continuación:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Eficiencia	6.25		
2	Eficacia	6.25		
3	Supervisión directa	6.25		
4	Doble preparación	6.25		
TOTAL		25.00		

6.5 Control.

Esta etapa del proceso administrativo es sumamente importante ya que por medio de ésta se comprueba si los resultados obtenidos de las etapas anteriores están en concordancia con lo esperado.

6.5.1. Elementos de control a evaluar. Los elementos que se deberían evaluar en la etapa de control son los siguientes: establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

- Establecimiento de normas.

Este es un elemento muy importante para la etapa de control ya que consiste en el establecimiento de las normas que se utilizarán de parámetros para evaluar el desempeño de los empleados en la empresa, así como la eficiencia y eficacia de los procedimientos que se han utilizado.

Los criterios que se proponen para evaluar el establecimiento de normas o estándares son:

Objetividad: Este criterio evaluará si las normas establecidas en la empresa son objetivas y proporcionaran resultados confiables.

Eficiencia: Este criterio evaluará el uso racional de los recursos de la empresa.

Eficacia: Este criterio determinará si las normas han sido diseñadas para comparar los resultados obtenidos con los planes que se establecieron y establecer el nivel de cumplimiento de éstos.

Adecuación: Este criterio evaluará si los parámetros de medición que han sido establecidos en la empresa son los adecuados para el tipo de actividades que se realizan

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para la evaluación del establecimiento de normas:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Objetividad	8,00		
2	Eficiencia	7,50		
3	Eficacia	9,00		
4	Adecuación	9,00		
TOTAL		33,50		

- Medición del desempeño.

Este elemento es importante para la etapa de control ya que a través de la medición del desempeño se determinará si los empleados están desarrollando de forma correcta las tareas que le corresponde a su cargo y las unidades orgánicas cumplen con las funciones que se deben desarrollar al interior de éstas.

Para evaluar este elemento se proponen los siguientes criterios:

Formulación: Este criterio revisará el proceso de formulación del sistema de evaluación del desempeño existente en la empresa para determinar si ha sido realizado desde un enfoque técnico y por personas especializadas en la materia.

Herramientas técnicas: Se evaluará si la medición del desempeño en la empresa se realiza con apoyo de herramientas técnicas adecuadas (manuales, formularios y otros).

Eficacia: Este criterio servirá para determinar si las tareas realizadas por los empleados están contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Motivación: Este criterio determinará si dentro del sistema de evaluación del desempeño se han contemplado aspectos motivacionales para los empleados que obtengan un desempeño sobresaliente.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar la medición del desempeño:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Formulación	8,00		
2	Herramientas técnicas	9,00		
3	Eficacia	9,00		
4	Motivación	7,00		
TOTAL		33,00		

- Corrección de desviaciones.

Este elemento es importante para el control ya que servirá para realizar los ajustes pertinentes en los aspectos que a través de la medición del desempeño se han detectado desviaciones de los parámetros establecidos.

Para evaluar este elemento se proponen los siguientes criterios:

Eficiencia y eficacia: Este criterio determinará si el sistema de control está cumpliendo con corregir las desviaciones pero con el mínimo de consecuencias desfavorables para la empresa.

Medidas correctivas: Se determinará que tipo de medidas correctivas se están utilizando en la empresa y se evaluará si son adecuadas.

Seguimiento: Este criterio servirá para saber si en la empresa existe un mecanismo para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes.

A continuación se presenta la tabla que se utilizará para evaluar la corrección de desviaciones:

N°	Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
1	Eficiencia y eficacia	12,00		
2	Medidas correctivas	10,50		
3	Seguimiento	11,00		
TOTAL		33,50		

7. Metodología para la realización de la auditoría administrativa.

En este numeral se desarrolla la metodología del modelo de auditoría administrativa que se propone para la evaluación del proceso administrativo en la empresa On Time S.A. de C.V.

Para la realización de la auditoría procesal se han contemplado las siguientes etapas:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Cada una de estas etapas será examinada como un todo por lo que tendrá una ponderación del 100%. Y se definirán elementos a evaluar los cuales se ponderaran de forma equitativa, a estos elementos se les establecerán criterios a los cuales se les asignaran pesos, de los cuales la sumatoria constituirá el peso de elemento.

B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE OUTSOURCING LEGAL Y FINANCIERO ON TIME S.A. DE C.V.

El plan de implementación que se presenta para el Modelo de Auditoría Administrativa propuesto a la empresa On Time S.A. de C.V. es necesario para que dicho modelo se lleve a cabo de manera efectiva dentro de esta organización.

Este plan contiene fundamentalmente los objetivos que se desean alcanzar, las políticas que contribuirán al logro de tales

objetivos, las actividades que se deben desarrollar y finalmente se presentan los recursos humanos, materiales, financieros y técnico - administrativos que son necesarios para ejecutarlo, además se establece supervisar el cumplimiento del Modelo de Auditoría Administrativa Propuesto.

Se ha elaborado un Cronograma de actividades con el fin de tener una visión temporal de cada actividad que se tendrá que ejecutar.

Para que el Plan de Implementación sea efectivo se requiere contar con la participación y colaboración tanto de las autoridades de la empresa, como del personal directivo, administrativo y operativo con el que cuenta la empresa.

1. Objetivos

Los objetivos que se desean lograr con la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa son:

- a) Establecer las actividades necesarias que se deben ejecutar, con el objeto de orientar su aplicación de manera eficiente, por parte de los encargados de su implementación.
- b) Determinar en forma cronológica las actividades a ejecutar, con el propósito de que estas sean desarrolladas en forma ordenada y oportuna.
- c) Determinar los recursos necesarios que se deben utilizar en la implementación el modelo de Auditoría Administrativa

propuesto, con el propósito de que estos faciliten en forma eficiente dicha implementación dentro de la empresa.

d) Implantar mecanismos de control que permitan el adecuado cumplimiento del modelo, así como detectar y corregir los errores o desviaciones que se encuentren durante su implementación.

2. Políticas de Implementación.

Las políticas que guiaran en forma eficiente la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa en la empresa On Time S.A. de C.V. son:

a) Contar con el apoyo necesario de las autoridades superiores de la empresa, con el fin de que estas den su respaldo y aprobación al modelo de Auditoría Administrativa que se implemente.

b) Obtener los recursos financieros necesarios para la implementación del Modelo de Auditoría, a través de una asignación presupuestaria que aprueben las autoridades superiores de la empresa.

c) Dar a conocer a todo el personal que labora en la empresa, todos los aspectos relacionados con la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa y los objetivos que con ello se persiguen.

d) Capacitar al personal que colaborara en la implementación del Modelo de Auditoría administrativa, dándoles a conocer todas las actividades a desarrollar, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para tal fin.

3. Actividades de implementación

En la ejecución del Modelo de Auditoría Administrativa es necesario desarrollar un conjunto de actividades en forma secuencial y cronológica, actividades que se detallan a continuación:

3.1 Presentación

Esta actividad es la presentación del Modelo de Auditoría Administrativa propuesto a las máximas autoridades de la empresa On Time S.A. de C.V., con el propósito de que este sea estudiado y discutido.

3.2 Aprobación

Una vez presentado el modelo de Auditoría Administrativa a la empresa On Time S.A. de C.V: este mismo es sometido a discusión por parte de las máximas autoridades de esta empresa, autoridades mismas que serán las encargadas de estudiar y analizar dicho modelo, con el objeto de, una vez hechas las

observaciones pertinentes, este es aprobado y autorizado para su implementación dentro de la empresa.

3.3 Reproducción y distribución

Una vez aprobado el Modelo de Auditoría Administrativa se deberá llevar a cabo su reproducción, seguidamente este se distribuirá a todos y cada uno de los jefes de cada unidad orgánica existente dentro de la empresa, con el propósito de que estos tengan el conocimiento de dicho modelo y les sirva de consulta y apoyo en el proceso de evaluación del proceso administrativo que se esté llevando a cabo dentro de la empresa On Time S.A. de C.V.

3.4 Distribución de los puestos de trabajo

Es necesario que las autoridades superiores de la empresa integren, distribuyan o designen al personal necesario en un equipo de trabajo para organizar todas las actividades que se requieren desarrollar en la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa en la empresa On Time S.A. de C.V.

3.5 Capacitaciones

Los responsables directos de llevar a cabo la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa dentro de la empresa deberán ser capacitados con los aspectos importantes que comprende un

proceso de Auditoría Administrativa (Conceptos, Teorías, Modelos Existentes, etc.), con el propósito de que estos la apliquen en forma efectiva al momento de revisar la gestión administrativa que se lleva a cabo dentro de la empresa en general y dentro de sus unidades orgánicas respectivas.

El departamento de Recursos Humanos será la encargada de gestionar dicha capacitación, ya sea impartiendo por ellos mismos o subcontratando alguna organización que brinde dicho servicio. (Anexo 5).

3.6 Recursos adicionales

Con las actividades a desarrollar y la determinación de las necesidades, se realizarán las gestiones necesarias que faciliten la obtención de los recursos adicionales que hagan posible la implementación efectiva del Modelo de Auditoría Administrativa, considerando además el uso racional de los recursos existentes.

3.7 Puesta en marcha del modelo de auditoría

Para la ejecución de esta actividad es necesario que todas las demás hayan sido desarrolladas con anterioridad, con el fin de que al momento de poner en práctica el Modelo de Auditoría Administrativa se cuente con las condiciones óptimas necesarias para que su implementación se realice de manera efectiva por

parte de los responsables directos de llevar a cabo su ejecución dentro de la empresa junto con los colaboradores encargados de apoyar a los mismos durante este proceso, con la finalidad de evaluar el proceso administrativo que se practica dentro de la empresa On Time S.A. de C.V. determinando los aciertos y desaciertos del mismo, para el periodo en el que se realiza la auditoría administrativa.

4. Recursos

Desarrollar la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa dentro de la organización requiere contar con los recursos necesarios para que dicha implementación se desarrolle eficazmente, para ello es necesario contar con los recursos humanos, materiales, financieros y técnico - administrativos idóneos que faciliten tal propósito, recursos que se especifican a continuación:

4.1 Recursos Humanos

Para la implementación del modelo se requiere contar con un personal que sea el encargado directo de llevarla a cabo, el cual será integrado por un comité, llamado Comité de Auditoría Administrativa (CAA) y será conformado por los jefes de las diferentes unidades orgánicas de la empresa con el objeto de obtener representatividad dentro de este para evitar problemas

dentro de la etapa de implementación, dicho comité será creado por acuerdo de la Junta Directiva de la empresa.

Este comité será de apoyo durante el proceso de Auditoría Administrativa para la persona encargado de realizarla, por lo cual este comité deberá estar plenamente capacitado acerca de las actividades que dentro del proceso se ejecuten.

Cabe resaltar el carácter transitorio que posee el recurso humano, ya que éstos cumplirán funciones en el desarrollo de la Auditoría Administrativa únicamente durante el periodo en que se implementa el modelo (aproximadamente tres meses).

4.2 Recursos Materiales

El Comité de Auditoría Administrativa deberá contar con los recursos materiales básicos para que desarrollen eficazmente sus funciones, estos recursos los compone un equipo computarizado, así como un espacio físico debidamente amueblado para las reuniones que se realicen, así como útiles y papelería necesarios.

4.3 Recursos Financieros

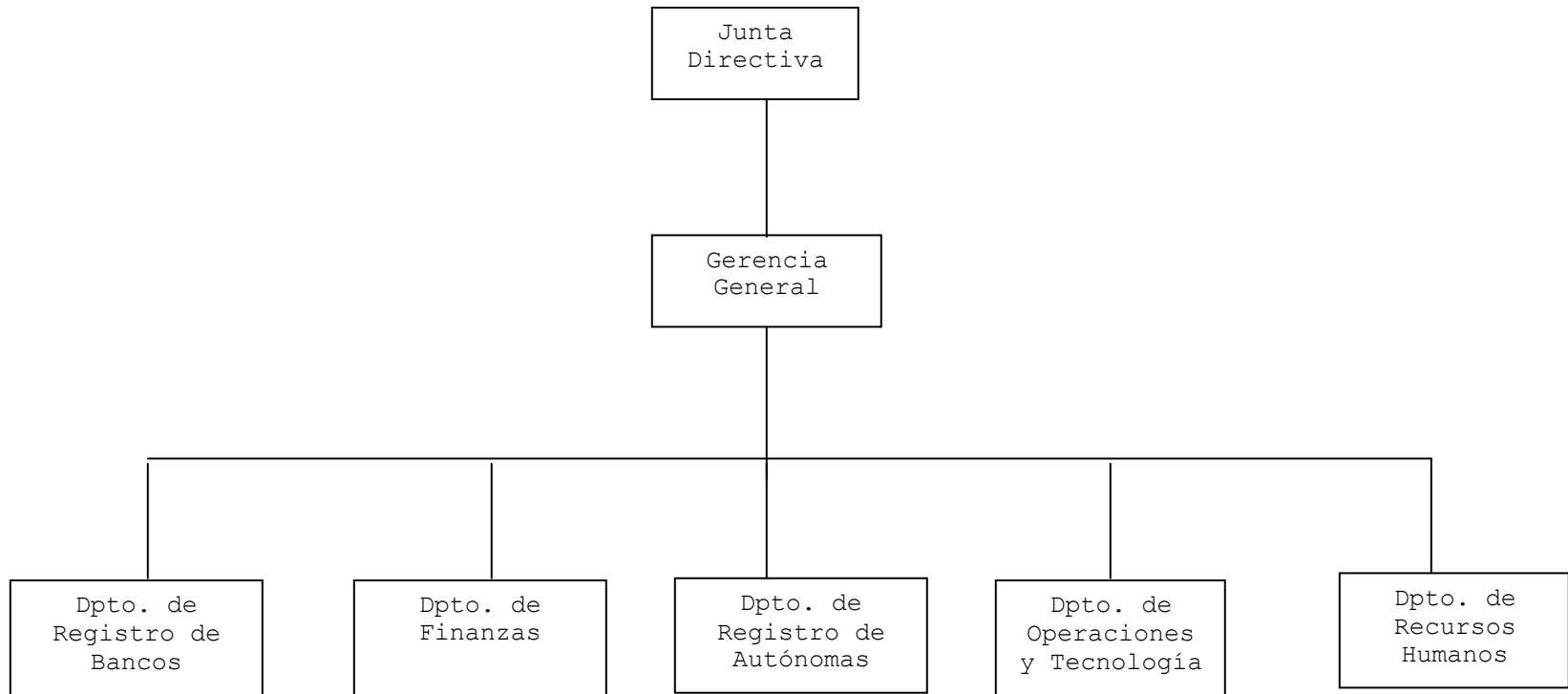
Los recursos financieros se obtendrán del presupuesto anual de la empresa y serán los necesarios para sufragar los gastos que se presenten en el desarrollo e implementación del Modelo.

A continuación se presentan los costos de inversión para llevar a cabo la implementación del modelo de auditoría administrativa.

RUBRO	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
Creación de la plaza de Auditor Administrativo	\$600.00	\$ 1, 800.00
Equipo tecnológico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadora ▪ Impresor 	\$600.00	\$600.00
Mobiliario <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escritorio ▪ Silla ▪ Archivador 	\$300.00	\$300.00
Útiles y Papelería	\$40.00	\$120.00
Gastos de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de auditoría administrativa 	\$200.00	\$200.00
Otros	\$25.00	\$75.00
Sub -total		\$3,095.00
Imprevistos (10%)		\$309.5
TOTAL		\$3,404.5

ON TIME S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO



Aprobado: _____
Elaborado por: Grupo de investigación.
Fecha: Marzo 2007

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .**LIBROS .**

FERNÁNDEZ ARENA, JOSE ANTONIO (1973). "*La Auditoría Administrativa*". México. Editorial Diana. Tercera Edición.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR (2003). "*Metodología de la investigación*". México. DF. Editorial Mc Graw Hill Interoamericana. Tercera Edición.

IGLESIAS MEJIA, SALVADOR. "*Guía para la elaboración de trabajos de graduación*". Tercera edición.

KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ (1998). "*Administración, una perspectiva global*". McGraw - Hill interamerica Editores S.A. de C.V. 11^a. Edición.

MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN. (1970). "*El contador público y la auditoría administrativa*". México D.F. Ediciones contables y Administrativas S.A. Segunda Edición.

REYES PONCE, AGUSTÍN (1973). "*Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte*". México. Editorial Limusa.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. (1986). "*Sinopsis de auditoría administrativa*". México DF. Editorial Trillas. Reimpresión de la segunda edición.

ROJAS SORIANO, RAUL. (1997). "Guía para realizar investigaciones sociales". México. Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V. Décimo novena edición.

STONER, JAMES A.; FREEMAN, R. EDWARD (1994). "Administración". México. Prentice Hall Hispanoamerica S.A. Quinta Edición.

THIERAUF, ROBERTO J. (1984). "Auditoría Administrativa". México. Editorial Limusa. Primera edición.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

ALVARADO, FRANCELA ARGENTINA; FUENTES VARGAS, ROSA MARIA; MALDONADO CECEÑA. "Diseño de un Modelo de Auditoría Administrativa para su aplicación en el Hospital Nacional Zacamil". Tesis para optar al grado de Licenciado en administración de empresas. UES. Junio 1996.

BARAHONA PEREZ, MIRNA DEL CARMEN; RECINOS MENJIVAR, ODILIA ELISABETH; SANTOS VELÁSQUEZ, RODOLFO. "Diseño de un modelo de Auditoría Administrativa para la Dirección Administrativa Financiera del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano". Tesis para optar al grado de Licenciado en administración de empresas. UES. Octubre 1997.

RAMÍREZ BARAHONA, CARLOS ALFREDO. "Propuesta de un modelo de Evaluación Administrativa a través del método de Auditoría Procesal formulado para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador". Tesis para optar al grado de Licenciado en administración de empresas. UES. Abril de 1997.

SITIOS WEB.

(<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Z/AudAdm-Zurias.htm>.)

"La auditoría administrativa". Zuria Jordan, Carla Verónica. Zuria Gutierrez, Eduardo.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditadminis.htm>)

"Auditoría Administrativa". Yolanda Jiménez.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ahaa.htm>.)

"Antecedentes históricos de la Auditoría Administrativa". (2001). Fernando Dolande. Universidad Tecnológica de Panamá. Licenciatura en Tecnología administrativa. Panamá.

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA
INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA
VERIFICAR SI LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CONTRIBUYE AL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA ON TIME
S.A. DE C.V. ”

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información para realizar un análisis organizacional de la Empresa On Time S. A. de C.V. y posteriormente crear un modelo de auditoria administrativa adecuado a las necesidades y condiciones de la empresa, que le permita revisar de forma continua su gestión administrativa.

La información obtenida será utilizada con fines únicamente académicos, de antemano le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas abiertas y semiabiertas, se pide que sean contestadas en forma clara y explicando específicamente lo que se pregunta.

I. ENCABEZADO

- Unidad Orgánica a la que pertenece:

- Nombre del puesto de trabajo:

II. PLANEACIÓN.

1. ¿Cree que los objetivos de la empresa (institucionales y departamentales) son alcanzables?

Si _____ No _____

¿Por qué?

2. ¿Para cuanto tiempo han sido formulados los objetivos de la empresa

Corto Plazo (menos de 1 año) _____

Mediano Plazo (1-3 años) _____

Largo Plazo (más de 3 años) _____

3. ¿Cada cuanto se revisan los objetivos?

4. ¿Han existido dificultades en la implementación de los objetivos?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

5. ¿Están claramente estipuladas las políticas de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

6. ¿Se han dado a conocer las políticas de la empresa a todos los empleados?

Si _____ No _____

¿Cómo?

7. ¿Los objetivos departamentales han sido formulados de tal forma que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales?

Si _____ No _____

¿Por qué?

8. ¿Cada cuanto se hace una evaluación de los resultados de las políticas de la empresa?

9. ¿En la empresa se cuenta con un manual de procedimientos? ¿Cuándo se implanto?

Si _____ No _____

10. ¿Se han dado a conocer los procedimientos claves de la empresa? ¿De qué forma?

11. ¿Cada cuanto tiempo se revisan los procedimientos? ¿De que forma?

12. ¿Los procedimientos se consideran adecuados para las necesidades de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

13. ¿Formulan presupuestos como una herramienta de planeación?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

II. ORGANIZACIÓN.

14. ¿La empresa cuenta con un organigrama en el cual se encuentren las funciones básicas de ésta?

Si _____ No _____

15. ¿Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo? ¿Cómo?

16. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la alta dirección hasta el nivel de los colaboradores?

Si _____ No _____

¿Por qué?

17. ¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?

Si _____ No _____

¿Por qué?

18. ¿Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cómo se dan éstas relaciones?

19. ¿Le han explicado claramente cuales deberían ser las relaciones de su departamento con los demás departamentos?

Si _____ No _____

Explique.

20. ¿Hay reuniones interdepartamentales? ¿Con qué periodicidad se realizan?

Si _____ No _____

21. ¿Existe un Manual de Organización en la empresa y se aplica en cada unidad orgánica?

Si _____ No _____

Explique

22. ¿En el Manual de Organización se especifican claramente las funciones que le corresponde realizar a su unidad organizativa?

Si _____ No _____

¿Cuáles son? ¿Considera que éstas se encuentran coordinadas con los objetivos de la organización?.

23. ¿Cada cuanto se realiza la actualización del Manual de organización? ¿Cuándo se realizó la última actualización?

III. INTEGRACIÓN.

24. ¿En la empresa existe un proceso de reclutamiento y selección de personal sistemático y lógico?

Si _____ No _____

Explique en forma breve, como se lleva a cabo dicho proceso

25. ¿Existe un área especializada que cuente con el personal calificado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

Si _____ No _____

26. ¿Al momento de establecer las bases y requisitos de contratación de personal se utiliza el análisis de puestos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

27. ¿En la empresa existe un sistema de capacitación y desarrollo de personal?

Si _____ No _____

Explique en forma breve dicho sistema

28. ¿Se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

29. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios para su adecuado funcionamiento?

Si _____ No _____

¿Por qué?

IV. DIRECCIÓN

30. ¿Considera que las formas actuales de comunicación entre departamentos son efectivas?

Si _____ No _____

¿Por qué?

31. ¿Existe un sistema de motivación en la empresa?

Si _____ No _____

Explique en que consiste dicho sistema

¿Cuáles son los medios de motivación más utilizados en la empresa?

32. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de información y comunicación eficiente?

Si _____ No _____

¿Por qué?

34. ¿Los dirigentes superiores respetan las ordenes dictadas por los jefes de departamento?

Si _____ No _____

¿Por qué?

35. ¿Se les comunica a los jefes de departamento los planes de acción a seguir y las instrucciones generales acerca del funcionamiento que su unidad orgánica tendrá?

Si _____ No _____

Explique

36. ¿Ha tenido alguna dificultad cuando recibe información proveniente de otro departamento?

Si _____ No _____

Si ha tenido dificultades, explique cuales han sido

37. ¿Dentro de su unidad organizativa se aplica el principio de delegación de autoridad? ¿De qué forma?

Si _____ No _____

38. ¿Existe en la empresa un sistema de información que permita una adecuada toma de decisiones?

Si _____ No _____

V. CONTROL.

39. Explique cómo se lleva a cabo la función de control en la empresa

40. ¿La función de control se basa en normas objetivas, precisas y apropiadas?

Si _____ No _____

41. ¿Dentro de su unidad organizativa, se comparan los resultados obtenidos con los planes establecidos? ¿De que forma?

Si _____ No _____

42. ¿A su juicio el mecanismo de control aplicado en la empresa opera de forma eficiente y eficaz, es decir, descubriendo desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?

Si _____ No _____

¿Por qué?

43. ¿

Se toman medidas correctivas en caso de desviaciones en los resultados respecto a lo planeado? ¿De qué tipo?

Si _____ No _____

44. ¿Quién es la persona o área encargada de llevar a cabo la ejecución de medidas correctivas? ¿Éstas se aplican de forma inmediata?

45. Después de establecidas las medidas correctivas se establece un mecanismo para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes

Si _____ No _____

¿De qué forma?

Anexo 2

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA ON TIME S.A. DE
C.V.

PARTE I. PLANEACIÓN.

1. ¿Cree que los objetivos de la empresa (institucionales y departamentales) son alcanzables?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Determinar si los empleados de la empresa On Time S.A. de C.V. creen que los objetivos institucionales y departamentales son alcanzables.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Están claramente definidos	30		75	
Cuenta con los recursos necesarios	5		12.5	
Porque tiene un mercado permanente donde ofrecen sus servicios	5		12.5	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis.

El 100% considera que los objetivos establecidos son alcanzables, de los cuales un 75% lo atribuye a que dichos objetivos están claramente definidos, el 12.5% lo atribuye a que la organización cuenta con los recursos necesarios para alcanzarlos y el 12.5% restantes consideran que existe un

mercado permanente donde en el cual la empresa puede ofrecer sus servicios.

Interpretación.

Existe una eficiente difusión de los objetivos institucionales así como de los departamentales, ya que los empleados, a parte de conocerlos, consideran que están claramente definidos logrando de esta manera la identificación y el compromiso de alcanzar los objetivos establecidos. Asimismo se cuenta con los recursos necesarios y el mercado ofrece las condiciones propicias para convertir los objetivos, las metas y los planes en realidad.

2. ¿Para cuanto tiempo han sido formulados los objetivos de la empresa?

Corto Plazo (menos de 1 año)

Mediano Plazo (1-3 años)

Largo Plazo (más de 3 años)

Objetivo.

Establecer para qué plazo han sido formulados los objetivos de la empresa.

Tabulación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto	0	0
Mediano	30	75
Largo	10	25
TOTAL	40	100

Análisis.

Del total de la muestra, un 75 % respondió que los objetivos son trazados a mediano plazo y un 25% respondió a largo plazo.

Interpretación.

Dentro de la organización se trazan objetivos a corto, mediano y largo plazo; sin embargo, entre los empleados se le da mayor énfasis a los objetivos de mediano plazo, ya que los de largo plazo están enfocados al área de dirección (la gerencia), y los de corto plazo se consideran metas alcanzables a través del trabajo diario.

3. ¿Cada cuanto se revisan los objetivos?

Objetivo.

Conocer el periodo de tiempo que transcurre para que se revisen los objetivos organizacionales y departamentales.

Tabulación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Mes	5	12.5
6 Meses	15	37.5
1 Año	20	50
TOTAL	40	100

Análisis.

Del total de 40 empleados, 20 contestaron que cada año lo que representa el 50% de la muestra total, 15 contestó que cada seis meses (37.5%), y 5 dijeron que cada mes (12.5%).

Interpretación.

Dentro de la empresa existen diferentes periodos para la revisión de los objetivos, esto varia según los objetivos a evaluar, de tal forma que los objetivos departamentales a corto plazo se revisan periódicamente (aproximadamente cada mes), mientras que los objetivos departamentales a mediano plazo se revisan cada semestre y los objetivos institucionales son evaluados cada año.

4. ¿Han existido dificultades en la implementación de los objetivos?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

Objetivo.

Conocer si se han tenido dificultades en la implementación de los objetivos dentro de la empresa, y saber las causas de los problemas si los hubieren.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		20		50
Competencia externa	5		12.5	
Resistencia al cambio	5		12.5	
Competencia interna (entre los trabajadores)	5		12.5	
Cambios en el contexto comercial y económico del país	5		12.5	
NO		20		50
TOTAL		40		100

Análisis.

El 50% considera que no ha habido problemas al implementar los objetivos dentro de la organización, mientras que el 50% restante considera que si han existido dificultades.

Interpretación.

El punto de vista de cada trabajador varia dependiendo del cargo que ocupa en la empresa, de manera que los empleados operativos no ven ninguna dificultad en la implementación de los objetivos, mientras que las personas que ocupan cargos de jefatura y de dirección han visto dificultades debido a la resistencia al

cambio, la competencia entre los mismos trabajadores, la competencia externa y los cambios en el contexto económico y social del país.

5. ¿Están claramente estipulada las políticas de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Conocer si los empleados conocen las políticas organizacionales.

Tabulación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Porque van encaminados a satisfacer al cliente	15		37.5	
Porque hay políticas fijas y políticas flexibles	5		12.5	
Porque ayudan a alcanzar los objetivos	15		37.5	
Porque se dan a conocer a los empleados	5		12.5	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis.

El 100% de los empleados piensan que las políticas están claramente definidas

Interpretación.

La difusión de las políticas de la empresa es excelente ya que todos los empleados las conocen, y consideran que están claramente estipuladas, manifestando que éstas van encaminadas a satisfacer al cliente representando guías de acción claras para la consecución de los objetivos trazados.

6. ¿Se han dado a conocer las políticas de la empresa a todos los empleados?

Si _____ No _____

¿Cómo?

Objetivo.

Determinar la forma en que la empresa da a conocer sus políticas a los empleados.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	62.5
Por medio de reuniones informativas		
NO	15	37.5
solo se dan a conocer las políticas por cada departamento		

Análisis.

El 62.5% considera que si se han dado a conocer las políticas organizacionales, mientras que un 37.5% considera que solo se dan a conocer las políticas departamentales.

Interpretación.

Las políticas de la organización se dan a conocer a través de reuniones periódicas que los jefes departamentales llevan a cabo, en las cuales difunden diferente tipo de información a sus colaboradores y sirven como un mecanismo de comunicación entre la alta gerencia y los empleados. Debido a que las reuniones son de carácter departamental algunos empleados tienen la idea que solo se dan a conocer aspectos concernientes a su departamento, por esa razón el 37.5% de los empleados consideran que únicamente se dan a conocer las políticas departamentales.

7. ¿Los objetivos departamentales han sido formulados de tal forma que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Conocer si los objetivos departamentales están relacionados con los objetivos organizacionales.

Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Porque los objetivos departamentales se estructuran a partir de los objetivos organizacionales	25		62.5	
Porque en cada departamento se compromete a alcanzar un fin común	15		37.5	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis.

El 100% de los empleados ven una relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos departamentales.

Interpretación

Los empleados consideran que los objetivos departamentales nacen a partir de los objetivos organizacionales o institucionales, lo que contribuye a que todos desarrollen su trabajo con un fin común en mente, los empleados están concientes que a parte de los objetivos de sus respectivos departamentos existen objetivos de mayor envergadura que hay que alcanzar.

8. ¿Cada cuanto se hace una evaluación de los resultados de las políticas de la empresa?

Objetivo.

Conocer el periodo de tiempo que transcurre para revisar las políticas de la empresa

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	25	62.5
Trimestral	10	25
Semestral	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis.

El 62.5% considera que las políticas son revisadas cada mes, un 25% de los empleados piensa que se revisan cada trimestre y 5 empleados que representan el 12.5% consideran que se revisan cada semestre.

Interpretación.

Dentro de las reuniones periódicas entre los jefes y sus colaboradores se hace una revisión de las políticas en forma general, sin embargo se evalúan sus resultados cada tres o seis meses, dependiendo de las diferentes situaciones que enfrente la organización.

9. ¿En la empresa se cuenta con un manual de procedimientos?

¿Cuándo se implanto?

Si _____

No _____

Objetivo.

Conocer si la empresa ON TIME S.A. DE C.V. cuenta con un manual de procedimientos.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	62.5
No	10	25
No sabe	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis.

Del total de la población, un 62.5 % contestó que si existe un manual de procedimientos, un 25% dijo que no existe un manual de procedimientos, y un 12.5% no sabe si existe un manual de procedimientos.

Interpretación.

Si bien existe un manual de procedimientos este no ha sido difundido a los empleados ya que no es un manual formal, únicamente es un bosquejo de algunos procedimientos que dentro de la organización se desarrollan, por esa razón algunos empleados ni siquiera saben si la empresa cuenta con un manual de este tipo.

10. ¿Se han dado a conocer los procedimientos claves de la empresa? ¿De qué forma?

Objetivo.

Conocer la manera en que se da a conocer a los empleados los procedimientos que se desarrollan dentro de la organización.

Tabulación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REUNIONES	40	100

Análisis.

El 100% manifiesta que es a través de reuniones informativas como se dan a conocer los procedimientos más importantes.

Interpretación.

Las reuniones informativas que periódicamente se celebran resultan ser una importante herramienta en la difusión de la información dentro de la organización, ya que mediante ellas se transmite información valiosa que no es posible transmitir de otra forma.

11. ¿Cada cuanto tiempo se revisan los procedimientos? ¿De que forma?

Objetivo.

Conocer el periodo de tiempo que transcurre para la revisión de los procedimientos.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanalmente	5	12.5
Mensualmente	10	25
Semestralmente	5	12.5
Anualmente	10	25
NS/ NR	10	25
TOTAL	40	100

Análisis

Un 25% considera que se revisan mensualmente, otro 25% manifiesta que se revisan anualmente, un 12.5% considera que se revisan semanalmente asimismo un 12.5% contestó que los procedimientos son revisados semestralmente y un 25% no sabe cada cuanto se revisan los procedimientos.

Interpretación.

Existen diferentes tipos de procedimientos dentro de la empresa ON TIME S.A. DE C.V. por esta razón existen diferentes periodos en los cuales son revisados dichos procedimientos. Existen procedimientos sencillos y cotidianos que son revisados cada semana, ya que se encuentran en el trabajo diario que los empleados desempeñan, también existen procedimientos más complejos en los cuales la gerencia tiene que valorar sus resultados, estos son revisados en un periodo de tiempo mayor.

12. ¿Los procedimientos se consideran adecuados para las necesidades de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Conocer si los procedimientos son acordes a los recursos de la empresa y si estos van encaminados a la consecución de los objetivos.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Se adecuan según los cambios del entorno	20		50	
Están encaminados al servicio rápido y eficaz	10		25	
Tienen congruencia con las principales funciones que se desarrollan en la empresa	10		25	
NO		0		0
<u>TOTAL</u>		40		100

Análisis.

El 100% considera que los procedimientos son los adecuados para el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Interpretación

Los empleados están satisfechos con los procedimientos existentes dentro de la organización, ya que sienten que estos están encaminados a brindar un servicio rápido y eficaz, se adecuan a los cambios en el entorno y ven que existe una relación estrecha con las principales funciones que se desarrollan en la empresa.

13. ¿Formulan presupuestos como una herramienta de planeación?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

Objetivo.

Conocer si dentro de la empresa se formulan presupuestos para planear las actividades a desarrollar y cuales son estos presupuestos.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Presupuestos financieros	20		50	
Fondos especiales para el pago de impuestos para el CNR	5		12.5	
De gastos e ingresos	15		37.5	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis

El 100% contesto que si existen presupuestos dentro de la institución para planear sus actividades.

Interpretación

La dirección formula presupuestos en los cuales se plasman los planes de forma numérica para tener un mejor panorama de los recursos financieros que se utilizaran durante el desarrollo de las actividades, entre los principales presupuestos mencionados están los presupuestos financieros, los presupuestos de ingresos y gastos y el establecimiento de un fondo especial para el pago de impuestos al Centro Nacional de Registro (CNR).

PARTE II. ORGANIZACIÓN.

14. ¿La empresa cuenta con un organigrama en el cual se encuentren las funciones básicas de ésta?

Si _____ No _____

Objetivo.

Determinar si la empresa posee un organigrama en el cual se encuentren plasmadas las funciones básicas que se realizan.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	100
NO	0	0
TOTAL	40	100

Análisis.

El 100% de los empleados expresaron que en la empresa se cuenta con una estructura orgánica en la cual están representadas las funciones básicas de ésta.

Interpretación.

Es importante que la empresa posea una representación gráfica de su estructura organizacional ya que ésta sirve de mucha ayuda para que los empleados sepan cuales son las principales áreas funcionales de dicha empresa y para que conozcan cual es la ubicación de su unidad orgánica.

15. ¿Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo? ¿Cómo?

Objetivo.

Determinar en que forma la organización alcanza sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por medio de las políticas	10	25
Delegación de funciones	15	37.5
Optimización en los procedimientos	15	37.5
TOTAL	40	100

Análisis.

Del total de los 40 empleados encuestados 25% considera que por medio de las políticas es que se logran alcanzar los fines de la organización con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo, el 37.5% manifiesta que se logra a través de la delegación de funciones y el restante 37.5% considera que a través de la optimización en los procedimientos.

Interpretación.

Es importante señalar que el total de los empleados consideran que la organización si alcanza sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo y que los aspectos más

determinantes para lograrlo lo constituyen la delegación de funciones y la optimización en los procedimientos.

16. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la alta dirección hasta el nivel de los colaboradores?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Establecer si en la empresa existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la alta dirección hasta el nivel de los colaboradores.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Debido a la estructura organizativa	35		87.5	
Permite mantener el control necesario y la determinación de la responsabilidad	5		12.5	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis.

El 100% de los encuestados expreso que si existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la alta dirección hasta el nivel de los colaboradores, dentro del cual el 87.5% cree que es debido a la estructura organizativa y 12.5% porque esto permite mantener el control necesario y la determinación de la responsabilidad.

Interpretación.

La mayor parte de los empleados de la empresa On Time S.A. de C.V. manifiestan que la línea de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles de la empresa está bien definida debido a la estructura organizativa con que se cuenta. Es decir, que dicha estructura es la que permite que se de la línea de autoridad.

Otro aspecto importante es que ésta línea de autoridad permite mantener el control necesario y determinar la responsabilidad para cada una de las funciones que se realizan al interior de la empresa.

17. ¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Determinar si en la empresa On Time S. A. de C.V. los subordinados responden ante un solo superior

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		30		75
Porque así lo estipula la estructura organizacional	10		25	
La autoridad la tiene un solo jefe	15		37.5	
Ayuda a mantener el orden	5		12.5	
NO		10		25
El trabajo es en equipo, existen diferentes cabezas de grupo	5		12.5	
Hay varios jefes	5		12.5	
TOTAL		40		100

Análisis.

Del total de los encuestados el 75% que corresponde a 30 empleados consideran que si el subordinado responde y obedece ante un solo superior y el 25% que corresponde a 10 empleados consideran que no.

Dentro del 75% (30 empleados), el 25% considera que esto se da porque así lo estipula la estructura organizacional, 37.5% porque la autoridad la tiene un solo jefe y el restante 12.5% porque esto ayuda a mantener el orden.

Dentro del 25% (20 empleados) que dijeron que no, un 12.5% manifiesta que el trabajo es equipo y que existen diferentes cabezas de grupo y el otro 12.5% que hay varios jefes.

Interpretación.

La mayor parte de los empleados consideran que los subordinados responden y obedecen ante un solo superior lo que contribuye a que no se de la dualidad de mando dentro de la empresa, lo cual generaría problemas al momento de determinar responsabilidades.

Las principales razones para que un subordinado responda ante un solo jefe son que así lo estipula la estructura organizacional, porque la autoridad la tiene un solo jefe y porque esto ayuda a mantener el orden.

18. ¿Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cómo se dan éstas relaciones?

Objetivo.

Conocer si existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la empresa On Time S.A. de C.V.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
De forma integradora, exige una relación	20		50	
Por medio del desarrollo diario del trabajo	20		50	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis.

El 100% de los encuestados manifestaron que si existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la empresa, de los cuales el 50% manifiesta que esto se da porque de forma integradora se exige una relación y el otro 50% que por medio del desarrollo diario del trabajo.

Interpretación.

Se puede observar que dentro de la empresa On Time S.A. de C.V. las relaciones entre los departamentos que la componen se dan de forma adecuada lo que ayuda a que el trabajo se realice de una mejor forma.

19. ¿Le han explicado claramente cuales deberían ser las relaciones de su departamento con los demás departamentos?

Si _____ No _____

Explique.

Objetivo.

Establecer si a los empleados se les ha explicado claramente cuales deberían ser las relaciones de su departamento con los otros departamentos de la empresa.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
En el periodo de inducción se delimitan las funciones	20		50	
De forma ordenada se persigue un fin común	20		50	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis.

El 100% de los encuestados manifiesta que si se les ha explicado claramente, de los cuales el 50% sostiene que en el periodo de inducción se delimitan cuales son las funciones y el otro 50% que de forma ordenada se persigue un fin común.

Interpretación.

Es importante señalar que en el periodo de inducción para un puesto de trabajo se especifican cuales son las funciones que le corresponden al departamento al que pertenecen y las relaciones que deben mantenerse para que dichas funciones se pueden llevar a cabo de la mejor manera. Así mismo, es importante destacar que las relaciones se dan de forma ordenada y que lo persiguen es la consecución de un fin común.

20. ¿Hay reuniones interdepartamentales? ¿Con qué periodicidad se realizan?

Si _____ No _____

Objetivo.

Determinar si se llevan a cabo reuniones interdepartamentales en la empresa y establecer con qué periodicidad se realizan.

Tabulación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		30		75
Semanalmente	5		12.5	
Dos veces al mes	15		37.5	
No contesto	10		25	
<i>NO</i>		10		25
TOTAL		40		100

Análisis.

Del 100% de los encuestados, el 75% dice que si se dan reuniones interdepartamentales y el 25% dice que no.

Del 75% de los que sostienen que si se dan reuniones interdepartamentales, el 12.5% dice que son semanalmente, el 37.5% dice que dos veces al mes y el 25% no contesto con que periodicidad se dan.

Interpretación.

Se observa que la mayoría de los empleados sostiene que si se dan reuniones entre departamentos y que se realizan por lo menos dos veces al mes. Esto indica que los diferentes departamentos de la empresa se encuentran en constante comunicación de las funciones que se realizan y pueden discutir.

21. ¿Existe un Manual de Organización en la empresa y se aplica en cada unidad orgánica?

Si _____ No _____

Explique

Objetivo.

Conocer si existe un Manual de Organización en la empresa y si se aplica en cada unidad orgánica.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	25
En el manual se detallan las funciones y estructura de la empresa		
NO	30	75
TOTAL	40	100

Análisis.

Del 100% de los encuestados el 25% manifiesta que si existe un manual de organización y que en está se detalla las funciones y estructura de la empresa. El 75% manifiesta que no existe un Manual de Organización.

Interpretación.

Es importante señalar que la mayoría de los encuestados expresó que no existe un Manual de Organización en la empresa, lo cual puede generar dudas al momento de realizar las funciones en las diferentes unidades orgánicas y que no se cumplan los principios básicos de la etapa de organización, ya que no existen lineamientos que guíen el accionar de las diferentes dependencias.

22. ¿En el Manual de Organización se especifican claramente las funciones que le corresponde realizar a su unidad organizativa?

Si _____ No _____

¿Cuáles son? ¿Considera que éstas se encuentran coordinadas con los objetivos de la organización?

Objetivo.

Establecer si en el Manual de Organización se especifican claramente las funciones que le corresponde realizar a cada

unidad organizativa que comprenden la empresa On Time S.A. de C.V.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	12.5
No	30	75
No contestó	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis.

Del 100% de los encuestados es 12.5% manifestó que en el Manual de Organización se especifican claramente las funciones que le corresponde realizar a cada unidad organizativa y que éstas se encuentran coordinadas con los objetivos de la organización, el 75% expresó que no y el restante 12.5% no contestó.

Interpretación.

Debido a que la mayoría de empleados manifestó que no existe un Manual de Organización formalmente establecido por lo tanto es de suponer que no existe un documento en el cual se especifiquen claramente las funciones que le corresponde realizar a cada una de las unidades organizativas que conforman la empresa On Time S.A. de C.V.

23. ¿Cada cuanto se realiza la actualización del Manual de organización? ¿Cuándo se realizó la ultima actualización?

Objetivo.

Establecer cada cuanto se realiza la actualización del Manual de Organización.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente	30	75
No respondió	5	12.5
No se ha actualizado hasta la fecha	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis.

El 75% de los encuestados manifestó que el Manual de Organización se actualiza anualmente, el 12.5% que hasta la fecha no ha sido actualizado y el 12.5% no respondió.

Interpretación.

La mayoría de los encuestados manifestaron que el Manual de Organización es actualizado anualmente lo cual corresponde a un buen período para realizar dicha actualización.

PARTE III. INTEGRACIÓN.

24. ¿En la empresa existe un proceso de reclutamiento y selección de personal sistemático y lógico?

Si _____ No _____

Explique en forma breve, como se lleva a cabo dicho proceso

Objetivo.

Determinar si en la empresa existe un proceso de reclutamiento selección de personal sistemático y lógico y conocer de qué forma se lleva a cabo dicho proceso.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		10		25
Se contrata la persona idónea al cargo	5		12.5	
Se realizan entrevistas por medio de los jefes de las unidades correspondientes	5		12.5	
NO		30		75
Es un proceso de entrevista y periodo de prueba para su desempeño	5		12.5	
Cuando existe tal necesidad se busca al candidato idóneo a través de anuncios en periódicos y conocidos de los empleados, no hay un proceso permanente	5		12.5	
No existe un proceso específico, solamente se guía por entrevista previa	10		25	
No explicó	10		25	
TOTAL		40		100

Análisis.

Del 100% de los encuestados el 25% expresó que si existe un proceso de reclutamiento y selección de personal sistemático y lógico y el 75% expresó que no.

De los encuestados que respondieron que si, el 12.55 consideran que el proceso de selección y reclutamiento de personal es sistemático y lógico ya que se contrata a la persona idóneo para cada cargo. El otro 12.5% que el proceso se da a través de entrevistas por medio de los jefes de las unidades correspondientes.

De los encuestados que respondieron que no, el 12.5% señalaron que es un proceso de entrevista y periodo de prueba para el desempeño del candidato a utilizar el cargo, el 12.5% manifestó

Cuando existe tal necesidad se busca al candidato idóneo a través de anuncios en periódicos y conocidos de los empleados, no hay un proceso permanente, el 25% señaló que no existe un proceso específico, solamente se guía por entrevista previa y el restante 25% no explicó.

Interpretación.

La mayoría de los empleados de la empresa On Time S.A. de C. V. consideran que no existe un proceso de selección y reclutamiento de personal de forma lógica y sistemática, lo cual indica que no se cuenta con un proceso bien establecido y documentado que guíe la contratación del nuevo personal.

25. ¿Existe un área especializada que cuente con el personal calificado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

Si _____

No _____

Objetivo.

Determinar si existe un área especializada que cuente con el personal calificado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Tabulación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	35	87.5
No contestó	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis.

Del 100% de los encuestados el 87.5% manifestó que no existe un área especializada que cuente con el personal calificado para

llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, el 12.5% no contestó.

Interpretación.

Es claro que en la empresa On Time S.A. de C.V. no existe un área especializada que se encargue del proceso de reclutamiento y selección de personal. Por lo cual es importante realizar un análisis para determinar si es necesaria la creación de una dependencia encargada de dicho proceso.

26. ¿Al momento de establecer las bases y requisitos de contratación de personal se utiliza el análisis de puestos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Determinar si al momento de establecer las bases y requisitos de contratación de personal para la empresa On Time S.A. de C.V. se utiliza el análisis de puestos.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		30		75
Porque se hace en base a las necesidades del puesto	20		50	
Porque se pretende que las plazas estén ocupadas por personal capacitado e idóneo	10		25	
NO		10		25
TOTAL		40		100

Análisis.

El 75% de los encuestados expresó que al momento de establecer las bases y requisitos de contratación de personal se utiliza el análisis de puestos y el 25% expresó que no.

De los empleados que manifestaron que si se utiliza el análisis de puestos el 50% sostiene que porque las bases y requisitos de contratación se hacen en base a las necesidades del puesto y el 25% porque se pretende que las plazas estén ocupadas por personal capacitado e idóneo.

Interpretación.

La mayoría de los empleados consideran que si se utiliza el análisis de puestos para la elaboración de bases y requisitos al momento de contratar al personal; lo cual se dificulta un poco debido a que no existen manuales administrativos bien establecidos en donde se especifiquen los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo.

27. ¿En la empresa existe un sistema de capacitación y desarrollo de personal?

Si _____ No _____

Explique en forma breve dicho sistema

Objetivo.

Establecer si en la empresa existe un sistema de capacitación y desarrollo de personal y conocer en que consiste dicho sistema.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		5		12.5
Por medio de las promociones y rotaciones que se efectúan al interior de la organización	5		12.5	
NO		35		87.5
TOTAL		40		100

Análisis.

Del 100% de los encuestados el 12.5 % manifestó que en la empresa existe un sistema de capacitación y desarrollo de personal y el 87.5% que no.

Interpretación.

En la empresa no existe un sistema de capacitación y desarrollo de personal el cual constituye un aspecto importante para toda organización.

28. ¿Se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Determinar si en la empresa On Time S.A. de C.V. se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		5		12.5
Porque es necesario para mantener la calidad en el servicio que se presta al cliente	5		12.5	
NO		35		87.5
TOTAL		40		100

Análisis.

Del 100% de los encuestados el 12.5% manifestó que en la empresa si se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación porque es necesario para mantener la calidad en el servicio que se presta al cliente y el 87.5% manifestó que no se elabora.

Interpretación.

En la empresa On Time S.A. de C.V. la mayor parte de los empleados considera que no se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación el cual es un aspecto importante para determinar las áreas y temas que ameritan ser reforzadas para que las tareas se realizan de forma eficaz y eficiente para que se del logro de los objetivos organizacionales.

29. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios para su adecuado funcionamiento?

Si _____ No _____

Objetivo.

Establecer si los empleados consideran que en la empresa se cuenta con los recursos (humanos, materiales, financiero) necesarios para su adecuado funcionamiento.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		35		87.5
Se han ido ajustando los elementos a la demanda de servicios	10		25	
Por la eficiencia que permite el cumplimiento de metas que establece la organización	15		37.5	
Por que tiene el respaldo de sus accionistas, socios y directivos	5		12.5	
Porque cuenta con los mecanismos necesarios para brindar atención de primera calidad al cliente	5		12.5	
NO		5		12.5
TOTAL		40		100

Análisis.

Del 100% de los empleados el 87.5% considera que la empresa cuenta con los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios para su adecuado funcionamiento y el 12.5% restante considera que no.

De los encuestados que consideran que la empresa cuenta con los recursos necesarios el 25% manifiesta que se han ido ajustando los elementos a la demanda de servicios, el 37.5% que si por la eficiencia que permite el cumplimiento de metas que establece la organización, el 12.5% porque tiene el respaldo de sus accionistas, socios y directivos y el 12.5% restante porque cuenta con los mecanismos necesarios para brindar atención de primera calidad al cliente.

Interpretación.

La empresa On Time S.A. de C.V. cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para un adecuado funcionamiento que de cómo resultado el logro de los objetivos organizacionales, lo importante es la administración de estos recursos para que se logre la eficiencia y la eficacia en la organización.

PARTE IV. DIRECCIÓN

30. ¿Considera que las formas actuales de comunicación entre departamentos son efectivas?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo.

Conocer si las formas en las que se desarrolla actualmente la comunicación entre departamentos es efectiva y si esta contribuye al logro de los objetivos organizacionales

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		35		87.5
No se han presentado dificultades sin resolver	10		25	
Siempre se obtienen los resultados esperados	15		37.5	
Porque las relaciones de cada persona son manejables	5		12.5	
Cada quien reconoce cual es su relación con cada departamento y los aspectos que deben comunicarse	5		12.5	
NO		5		12.5
TOTAL		40		100

Análisis

El 87.5% considera que las formas de comunicación que se mantienen actualmente entre departamentos en la empresa es efectiva, mientras que solamente un 12.5% no lo cataloga de esa manera.

Interpretación

En la organización se cuenta con una comunicación interdepartamental efectiva puesto que casi siempre se obtienen los resultados que se plantearon, no se han presentado dificultades de comunicación que no se hayan podido resolver y porque además cada empleado conoce cual es la relación que debe tener con cada departamento y los aspectos que debe comunicarse con el mismo.

31. ¿Existe un sistema de motivación en la empresa?

Si _____ No _____

Explique en qué consiste dicho sistema

Objetivo.

Conocer si dentro de la empresa existe un sistema de motivación para sus empleados.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		10		25
Actividades recreativas, incentivos económicos y asistencia social	5		12.5	
Agasajos al personal por fechas de cumpleaños y fiestas nacionales, aumento en las remuneraciones y facilidades para estudiar	5		12.5	
NO		30		75
TOTAL		40		100

Análisis

El 75% de los empleados manifiesta que dentro de la empresa no existe un verdadero sistema de motivación del personal, mientras que el 25% restante manifiesta que si lo hay.

Interpretación

Los empleados se sienten desmotivados al desempeñar sus labores, puesto que consideran que dentro de la empresa no existe un sistema de motivación que les permita a ellos como empleados realizar su trabajo de manera entusiasta y voluntaria logrando que los objetivos organizacionales planteados se cumplan en forma efectiva.

32. ¿Cuáles son los medios de motivación más utilizados en la empresa?

Objetivo

Determinar cuales son los medios que utiliza la empresa para tratar de motivar a sus empleados y guiarlos al cumplimiento de sus objetivos de forma eficiente.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
<u>SI</u>		30		75
Celebración de cumpleaños	15		37.5	
Desarrollo de actividades extralaborales de tipo recreativo	15		37.5	
NS/NR		10		25
TOTAL		40		100

Análisis

Del 100% de empleados un 37.5% manifestó que la celebración de los cumpleaños de los empleados de la organización es una de los

medios para motivarlos, otro 37.5% indica que el desarrollo de actividades extralaborales de tipo recreativo es otro medio de motivación utilizado por la empresa como parte de su sistema de motivación y un 25% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

Interpretación

Puesto que la organización no cuenta con un verdadero sistema de motivación del personal que la integra, solamente se pueden determinar dos medios de motivación que esta emplea, considerados insuficientes por parte de los empleados, puesto que ellos tienen necesidades económicas, de reconocimiento laboral, familiares, etc. Necesidades que pueden ser tomadas en cuenta por la organización para el establecimiento de un verdadero sistema de motivación dentro de la misma que permita que el personal se sienta motivado y entusiasmado de laboral dentro de ella, desarrollando sus labores de forma voluntaria hacia el logro de los fines de la empresa, y estableciendo un clima organizacional agradable y propicio para tales fines

33. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de información y comunicación eficiente?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo

Determinar si el sistema de información y comunicación con el cuenta la empresa es eficiente.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		30		75
Porque el sistema de base de datos y el sistema web son eficientes puesto que el personal y los clientes tienen una idea clara del trabajo que se desarrolla	20		50	
Porque la información fluye continuamente a través de las diferentes unidades orgánicas	10		25	
NO		10		25
TOTAL		40		100

Análisis

Del total de la población, un 75% considera que el sistema de información y comunicación que mantiene la empresa es eficiente, y el restante 25% considera que este mismo sistema no lo es.

Interpretación

El sistema de información y comunicación es eficiente porque se cuenta con una base de datos y un sistema Web también eficiente, puesto que ambos demuestran una idea clara del trabajo que se desarrolla tanto a los empleados como a los clientes de la empresa, además la información fluye continuamente a través de las diferentes unidades orgánicas de la empresa y solo un pequeño grupo de empleados considera que el sistema de información y comunicación que mantiene la empresa es ineficiente, puesto que tienen problemas de coordinación al momento de realizar su trabajo en la empresa.

34. ¿Los dirigentes superiores respetan las órdenes dictadas por los jefes de departamento?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo

Determinar si los dirigentes superiores de la empresa respetan las órdenes que cada uno de los jefes de departamento dicta en cada una de ellas.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		35		87.5
Porque se respeta la autoridad y las líneas jerárquicas a lo largo de la organización	10		25	
Porque de los jefes departamentales surgen las soluciones a los problemas que afectan directamente a la empresa	10		25	
Porque existe delegación de responsabilidad	15		37.5	
NS/NR		5		12.5
TOTAL		40		100

Análisis

El 87.5% de los empleados manifiesta que los dirigentes superiores respetan las ordenes que dicta cada jefe dentro de su respectivo departamento y un 12.5% no respondió a esta pregunta

Interpretación

Los dirigentes superiores de esta empresa respetan las ordenes que cada uno de los jefes de departamento dicta dentro de su

respectiva unidad, pues ellos respetan la autoridad y las líneas jerárquicas que se han establecido en la organización, y porque además consideran que es en cada unidad en donde surgen las soluciones a los diferentes problemas que afectan directamente a cada unidad y a la empresa en general.

35. ¿Se les comunica a los jefes de departamento los planes de acción a seguir y las instrucciones generales acerca del funcionamiento que su unidad orgánica tendrá?

Si _____ No _____

Explique

Objetivo

Determinar si a cada jefe de departamento que existe dentro de la empresa se le comunican los planes de acción a seguir y las instrucciones generales acerca del funcionamiento de dicha unidad.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		35		87.5
Por medio de las reuniones con los jefes departamentales	30		75	
Por medio de un catalogo de atribuciones	5		12.5	
NO		5		12.5
TOTAL		40		100

Análisis

El 87.5% de los jefes de departamento contesto que si se les comunica los planes de acción a seguir y se le brindan las instrucciones generales acerca del funcionamiento que debe tener la unidad orgánica que preside, y un 12.5% manifiesta que no se

le comunican los planes ni las instrucciones de funcionamiento a su unidad.

Interpretación

A la mayor parte de los jefes de cada departamento existente dentro de la empresa se les comunican los planes de acción a implementar dentro de la misma, también se les dan a conocer las instrucciones generales del funcionamiento que estas unidades deben tener, lo cual indica que la mayoría de unidades conoce lo que a cada una de ellas les compete desarrollar, evitando así que algunos departamentos cometan errores en la ejecución de cada una de sus funciones o caer en la duplicidad de las mismas de su parte, pero a pesar de que existe un grupo pequeño de jefes de departamento que manifiesta que a ellos no les dan a conocer los planes de acción a seguir, merece toda la atención, puesto que como organización son un sistema que requiere trabajar interrelacionadamente y en el cual no se puede permitir que algunos departamentos estén desconectados o en desconocimiento de las líneas de trabajo que como empresa se tienen.

36. ¿Ha tenido alguna dificultad cuando recibe información proveniente de otro departamento?

Si _____ No _____

Si ha tenido dificultades, explique cuales han sido

Objetivo

Establecer si existe alguna dificultad cuando se recibe información proveniente de un departamento a otro.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	40	100
TOTAL	40	100

Análisis

El 100% de la población contesto que no ha tenido ninguna dificultad cuando recibe información proveniente de otro departamento

Interpretación

La información que proviene de un departamento a otro es eficaz, puesto que esta no presenta dificultad alguna al momento de su recepción, demostrando que la información fluye de manera clara, precisa y oportuna entre las unidades de la empresa, existiendo retroalimentación de la información entre los departamentos que por ella se ven involucrados, contribuyendo al funcionamiento eficaz de la organización.

37. ¿Dentro de su unidad organizativa se aplica el principio de delegación de autoridad?

Si _____ No _____

Objetivo

Conocer si dentro de las unidades organizativas de la empresa ON TIME S.A. DE C.V. se aplica el principio de delegación de autoridad.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	87.5
NO	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis

El 87.5% de los empleados contestó que si se aplica el principio de delegación de autoridad en las unidades a las cuales pertenecen, y un 12.5% contestó que este no se aplica en sus unidades organizativas.

Interpretación.

En la mayoría de departamentos de la empresa se aplica el principio de delegación de autoridad, lo que permite que la mayoría de dificultades o anomalías que se presentan sean resueltas por las personas que más se interrelacionan o tienen un contacto más directo con las áreas donde se presentan tales anomalías o problemas.

38. ¿Existe en la empresa un sistema de información que permita una adecuada toma de decisiones?

Si _____ No _____

Objetivo

Determinar si en la empresa existe un sistema de información que permita una adecuada toma de decisiones.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	87.5
NO	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis

Del total de la población, el 87.5% contestó que si se cuenta con un sistema de información que permite una adecuada toma de decisiones en la empresa, y un 12.5% manifestó que el sistema de información no permite tal toma de decisiones.

Interpretación.

El sistema de información con el que cuenta la empresa es adecuado para la misma, puesto que la mayoría de empleados considera que este sistema permite tomar las decisiones más acertadas para la organización, facilitando así el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

PARTE V. CONTROL.

39. Explique cómo se lleva a cabo la función de control en la empresa

Objetivo

Conocer como se lleva a cabo la función de control dentro de la empresa On Time S.A. DE C.V.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A través de una base de datos informática que permite monitorear continuamente los procedimientos que se realizan	30	75
A través de cada jefe departamental	10	25
TOTAL	40	100

Análisis

El 75% de los empleados explicó que la función de control se lleva a cabo a través de una base de datos informática que permite monitorear continuamente todas las actividades y procedimientos que se realizan, y un 25% explicó que la función de control se lleva a cabo a través de los jefes departamentales.

Interpretación.

La función de control dentro de la empresa se lleva a cabo mediante dos formas, a través de una base de datos informática y mediante el control que los jefes de cada departamento realiza sobre las actividades que realiza cada uno de ellos, medidas insuficiente para el desarrollo y mantenimiento de un control eficaz de las actividades que se desarrollan como organización, puesto que no se conocen medidas que permitan desarrollar un control mas específico sobre las actividades que así lo requieran.

40. ¿La función de control se basa en normas objetivas, precisas y apropiadas?

Si _____

No _____

Objetivo

Establecer si la función de control que se desarrolla en la empresa se basa en normas objetivas, precisas y apropiadas.

Tabulación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	100
NO	0	0
TOTAL	40	100

Análisis.

El 100% de los encuestados contestó que la función de control se basa en normas objetivas, precisas y apropiadas para la organización.

Interpretación

La empresa ha establecido normas objetivas, precisas y apropiadas para la organización que le permiten monitorear los

resultados de la organización y tomar las decisiones que son necesarias para el logro de los resultados esperados.

41. ¿Dentro de su unidad organizativa, se comparan los resultados obtenidos con los planes establecidos? ¿De que forma?

Si _____

No _____

Objetivo

Determinar si dentro de las unidades organizativas existentes se comparan los resultados obtenidos con los planes establecidos por la empresa.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		10		25
Comparando los resultados mensuales con los pronosticados	10		25	
NO		20		50
NS/NR		10		25
TOTAL		40		100

Análisis

Del 100% de empleados que fueron encuestados, el 25% contestó que si se comparan los resultados obtenidos con los planes establecidos, mientras que el 50% indicó que los resultados obtenidos no se comparan y un 25% no contestó.

Interpretación

Solamente una pequeña parte del personal de la empresa tiene conocimiento que se realiza un control (se comparan) de los resultados obtenidos con los planeados, sin embargo la mayor parte de empleados indica que no se comparan los resultados o

desconoce si esta parte del proceso administrativo esta siendo practicada en la empresa, razón que pone de manifiesto el poco control que se tiene de las actividades que se realizan y de sus empleados operativos, puesto que son estos últimos los encargados de realizar el trabajo medular de la empresa y sobre quienes también recae fundamentalmente la función de control y sobre quienes al fin de cuentas recaen las medidas correctivas a aplicar como producto de la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados.

42. ¿A su juicio el mecanismo de control aplicado en la empresa opera de forma eficiente y eficaz, es decir, descubriendo desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo

Conocer si el mecanismo de control que se aplica en la empresa opera de forma eficaz y eficiente, descubriendo desviaciones en los resultados esperados y ocasionando el mínimo de consecuencias desfavorables.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		20		50
Porque se solventan los errores encontrados, en un periodo adecuado	20		50	
NO		10		25
Descontento en el personal	5		12.5	
Existen procedimientos manuales que dan lugar al error	5		12.5	
NS/NR		10		25
TOTAL		40		100

Análisis

El 50% de los encuestados considera que el mecanismo de control que se aplica en la empresa es eficaz y eficiente, un 25% contestó que ese mecanismo de control no es eficaz, mientras que el 25% restante no contestó.

Interpretación

El mecanismo de control que se aplica en la empresa es eficaz en un alto grado, porque permite solventar los errores encontrados en un periodo adecuado, aunque en este mismo se presenten actividades que dificulten su eficacia como la existencia de procedimientos manuales que dan lugar a que se cometan errores o el mismo descontento del personal por las acciones que el control implica.

43. ¿Se toman medidas correctivas en caso de desviaciones en los resultados respecto a lo planeado? ¿De qué tipo?

Si _____

No _____

Objetivo.

Conocer si se toman medidas correctivas cuando se obtienen desviaciones en los resultados esperados con los planeados y de que tipo.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		40		100
Implementación de nuevos métodos	10		25	
En las reuniones se toman medidas idóneas para corregir las desviaciones	20		50	
El jefe de departamento toma las medidas necesarias para corregir las desviaciones encontradas	10		25	
NO		0		0
TOTAL		40		100

Análisis

El 100% de los encuestados contestó que si se aplican medidas correctivas cuando se encuentran desviaciones o diferencias entre los resultados obtenidos con los esperados.

Interpretación

Siempre que se encuentran desviaciones en los resultados esperados se aplican medidas correctivas que contribuyan a corregir tales desviaciones, entre las medidas adoptadas por la empresa para tal propósito tenemos la implementación de nuevos métodos de trabajo, la adopción de medidas idóneas para corregir esas desviaciones mediante la realización de reuniones de trabajo de los jefes de departamento y las medidas que determina el jefe de cada departamento como las necesarias para corregir las desviaciones.

44. ¿Quién es la persona o área encargada de llevar a cabo la ejecución de medidas correctivas? ¿Éstas se aplican de forma inmediata?

Objetivo

Conocer quien es la persona encargada de llevar a cabo la ejecución de las medidas correctivas y si estas se aplican de forma inmediata.

Tabulación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área de Operaciones y Tecnología	5	12.5
Jefes de Departamento	25	62.5
Presidente Ejecutivo	5	12.5
No Sabe	5	12.5
TOTAL	40	100

Análisis

El 62.5% contestó que los encargados de ejecutar las medidas correctivas son los jefes de cada departamento, el 12.5% contestó que es el área de Operaciones y Tecnología, otro 12.5% indicó que el encargado de aplicar tales medidas es el Presidente Ejecutivo y el restante 12.5% no contestó.

Interpretación

La mayor cantidad de medidas correctivas que resultan de la comparación entre los resultados obtenidos y los planeados son ejecutadas por los jefes de cada departamento, solo en una menor cantidad son ejecutadas solo por el área de operaciones y Tecnología y otras solo por el Presidente Ejecutivo de la empresa, lo que demuestra que cada departamento es responsable de ejecutar las medidas correctivas que por el carácter de sus funciones les competen a cada uno de ellas.

45. Después de establecidas las medidas correctivas se establece un mecanismo para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes

Si _____ No _____ ¿De qué forma?

Objetivo

Determinar si después de que se establecen las medidas correctivas a implementar, se establece también un mecanismo que permita llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes.

Tabulación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI		20		50
Cada jefe supervisa personalmente el cumplimiento de las medidas correctivas	10		25	
Resolviendo las causas de los problemas en coordinación con los contactos institucionales que se relacionan con el problema	5		12.5	
A través de la evaluación del desempeño del procedimiento que se corrigió	5		12.5	
NO		20		50
TOTAL		40		100

Análisis

El 50% de los encuestados contestó que si se establecen diferentes mecanismos que permiten llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes, mientras que el otro 50% respondió que no se establecen estos mecanismos.

Interpretación

Solo la mitad de los empleados afirma que se establecen mecanismos que permiten llevar un seguimiento y evaluación de los planes, entre ellos tenemos; el que cada jefe de departamento supervise personalmente el cumplimiento de las medidas correctivas, resolviendo las causas de los problemas en

coordinación con los contactos institucionales que están involucrados en el problema y a través de la evaluación del desempeño del procedimiento que se corrigió, medidas que son aceptables pero insuficientes para lograr que las medidas correctivas que se aplican tengan su eficacia, permitiendo que los resultados obtenidos sean lo mas cercano posible a los resultados planteados o esperados.

ANEXO 3
ESCALA DE EVALUACIÓN

ASPECTO A EVALUAR	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
PLANEACION			
¿Cree que los objetivos de la empresa (institucionales y departamentales) son alcanzables?	13	1,0	13
¿Han existido dificultades en la implementación de los objetivos?	11	0,5	5,5
¿Están claramente estipuladas las políticas de la empresa?	12	1,0	12
¿Se han dado a conocer las políticas de la empresa a todos los empleados?	10	0,625	6,25
¿Los objetivos departamentales han sido formulados de tal forma que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales?	11	1,0	11
En la empresa se cuenta con un manual de procedimientos?	11	0,625	6,875
Se han dado a conocer los procedimientos claves de la empresa?	11	1,0	11
Los procedimientos se consideran adecuados para las necesidades de la empresa?	11	1,0	11
Formulan presupuestos como una herramienta de planeación?	10	1,0	10
PUNTAJE TOTAL PLANEACION.	100		86,625

ASPECTO A EVALUAR	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
ORGANIZACIÓN			
La empresa cuenta con un organigrama en el cual se encuentren las funciones básicas de ésta?	16	1,0	16
Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la alta dirección hasta el nivel de los colaboradores?	12	1,0	12
Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?	12	0,75	9
Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la empresa?	12	1,0	12
Le han explicado claramente cuales deberían ser las relaciones de su departamento con los demás departamentos?	12	1,0	12
Hay reuniones interdepartamentales? ¿Con qué periodicidad se realizan?	12	0,25	3
Existe un Manual de Organización en la empresa y se aplica en cada unidad orgánica?	12	0,25	3
En el Manual de Organización se especifican claramente las funciones que le corresponde realizar a su unidad organizativa?	12	0,125	1,5
PUNTAJE TOTAL ORGANIZACIÓN	100		68,5

ASPECTO A EVALUAR	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
INTEGRACIÓN			
En la empresa existe un proceso de reclutamiento y selección de personal sistemático y lógico?	17	0,25	4,25
Existe un área especializada que cuente con el personal calificado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?	17	0	0
Al momento de establecer las bases y requisitos de contratación de personal se utiliza el análisis de puestos?	17	0,75	12,75
En la empresa existe un sistema de capacitación y desarrollo de personal?	17	0,125	2,125
Se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en la empresa?	16	0,125	2
Considera usted que la empresa cuenta con los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios para su adecuado funcionamiento?	16	0,875	14
PUNTAJE TOTAL INTEGRACIÓN	100		35,125

ASPECTO A EVALUAR	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
DIRECCIÓN			
Considera que las formas actuales de comunicación entre departamentos son efectivas?	15	0,875	13,125
Existe un sistema de motivación en la empresa?	12	0,25	3
Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de información y comunicación eficiente?	10	0,75	7,5
Los dirigentes superiores respetan las ordenes dictadas por los jefes de departamento?	12	0,875	10,5
Se les comunica a los jefes de departamento los planes de acción a seguir y las instrucciones generales acerca del funcionamiento que su unidad orgánica tendrá?	12	0,875	10,5
Ha tenido alguna dificultad cuando recibe información proveniente de otro departamento?	12	1,0	12
Dentro de su unidad organizativa se aplica el principio de delegación de autoridad?	15	0,875	13,125
Existe en la empresa un sistema de información que permita una adecuada toma de decisiones?	12	0,875	10,5
PUNTAJE TOTAL DIRECCIÓN	100		80,25

ASPECTO A EVALUAR	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
CONTROL			
La función de control se basa en normas objetivas, precisas y apropiadas?	20	1,0	20
Dentro de su unidad organizativa, se comparan los resultados obtenidos con los planes establecidos? ¿De que forma?	20	0,25	5
A su juicio el mecanismo de control aplicado en la empresa opera de forma eficiente y eficaz, es decir, descubriendo desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?	20	0,5	10
Se toman medidas correctivas en caso de desviaciones en los resultados respecto a lo planeado? ¿De qué tipo?	20	1,0	20
Después de establecidas las medidas correctivas se establece un mecanismo para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los planes	20	0,5	10
PUNTAJE TOTAL CONTROL	100		65

Anexo 4

Manual de Organización de On Time S.A. de C.V.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

JUNIO 2007.

Introducción.

El presente manual de organización es una herramienta técnica administrativa que guía a la empresa en un proceso para que el desarrollo de las operaciones de la entidad se efectúe de forma efectiva.

El manual de organización le proporcionará a On Time S.A. de C.V. una descripción de las funciones correspondientes a cada área de la empresa.

Tiene como propósito contribuir al funcionamiento de la empresa, mencionando en su contenido las características principales como: objetivos, funciones, políticas, relaciones de coordinación internas, relaciones de coordinación externas y los puestos de trabajo que pertenecen a cada área funcional y departamentos que existen en la empresa.

Este manual permite conocer las interrelaciones de cada área funcional y departamento con los otros de la empresa, haciendo saber así las facultades de toma de decisiones de cada persona.

1. OBJETIVO DEL MANUAL

La elaboración del manual de organización de la empresa On Time S.A. de C.V. tiene como objetivo primordial servir como herramienta administrativa, para ayudar al desarrollo de las actividades propias de la empresa, así como establecer las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas que conforman las áreas funcionales.

El manual de organización puede servir como una guía de acción para los empleados de la empresa para saber cuales son las funciones que se deben desempeñar en cada unidad orgánica, así como las relaciones que se tienen entre si, de forma que se de el logro de los objetivos organizacionales.

De tal manera que para el logro de las labores y las actividades que la empresa realiza, el manual tienen por objeto lo siguiente:

- Precisar las funciones y políticas generales de cada área funcional de la organización.
- Determinar la autoridad y responsabilidades que cada puesto de trabajo tienen dentro de la empresa.
- proporcionar la información básica y primordial de cada uno de los elementos que laboran en empresa.

2. AMBITO DEL MANUAL.

El ámbito de las operaciones del manual de organización, de ON TIME S.A. DE C.V. es el funcionamiento de la empresa como las

actividades coordinadas por las áreas funcionales y los departamentos que la integran.

Este manual de organización indica las funciones desempeñadas por las unidades administrativas presentadas a continuación:

- **Junta Directiva**
- **Gerencia General**
- **Departamento de Registro de Bancos**
- **Departamento de Registro de Autónomas**
- **Departamento de Operaciones y Tecnología**
- **Departamento de Recursos Humanos.**
- **Departamento de Finanzas**

El presente manual podrá ser consultado por todo el personal que labora en On Time S.A. de C.V., que tengan autorización previa a este por la dirección general de la empresa y de acuerdo para los fines que lo requieran.

3. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

El manual de organización cuenta con normas las cuales han sido diseñadas de manera clara para que el personal que lo utilice lo comprenda.

- Cada hoja del manual de organización deberá estar numerada para dar un orden correlativo al texto integrado en el mismo.

- El contenido del manual estará escrito en un formato único establecido para su constitución, el cual podrá ser modificado únicamente por las altas autoridades de la empresa.
- El manual deberá ser actualizado por el caso de que algunos puestos de trabajo ya no existan o se hayan creado otros nuevos puestos.
- El manual de organización contendrá casillas donde se especifica su vigencia, reformas realizadas, revisiones y las aprobaciones que se le hagan.
- Deberá ser revisado por lo menos una vez al año, por cambios que surjan en la empresa.
- Debe presentarse en orden jerárquico, siempre atendiendo las líneas de autoridades dentro del organigrama de la agencia de publicidad.
- La información que se integre en cada hoja deberá ser únicamente del área funcional o departamento que se este especificando.

4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

Dentro de la empresa, el manual de organización conlleva instrucciones básicas que deben tomar en cuenta todos los empleados que de alguna u otra forma lo utilicen.

Así mismo a continuación se presentan las instrucciones a seguir para el uso adecuado del manual:

- El manual de organización deberá ser proporcionado tanto a la alta dirección de la empresa, como a las áreas funcionales y distintos departamentos que integran la empresa.

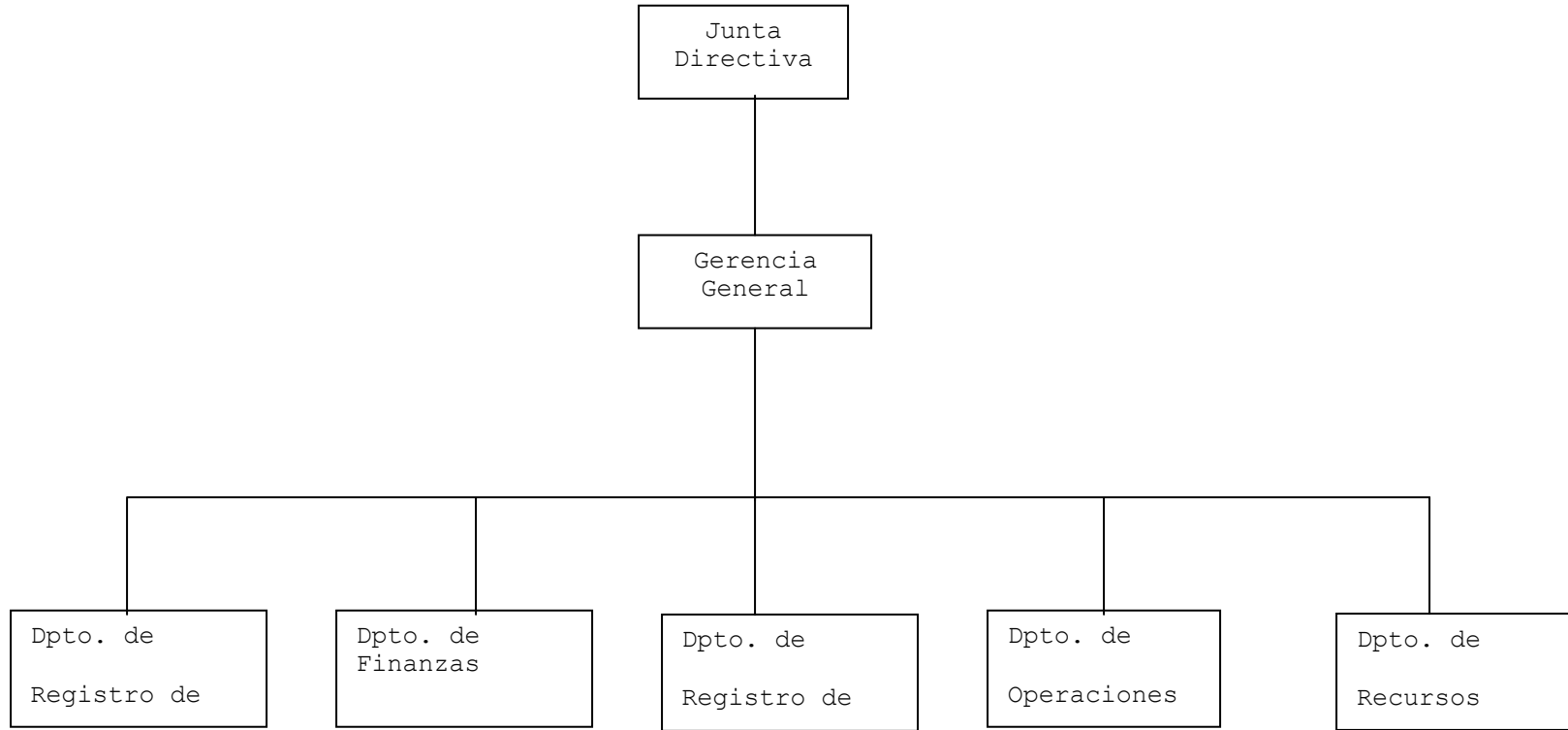
- Cada manual que se encuentre en las áreas funcionales de la empresa deberá estar completo, con todos los requerimientos para que pueda ser consultado por las personas que así lo requieran.

- El manual de organización contendrá información estrictamente confidencial de uso exclusivo para los empleados de la empresa.


- No podrá ser proporcionado a personas ajenas a la empresa, sin tener previa autorización de la alta dirección.

ON TIME S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO



Aprobado: _____
Elaborado por: Grupo de investigación.
Fecha: Marzo 2007

	ON TIME S.A. DE C.V. Gerencia General MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 1 DE: 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Gerencia General		
DEPENDEN DE: Junta Directiva		
UNIDADES SUBORDINADAS: Departamento de Registro de Bancos, Departamento de Finanzas, Departamento de Registro de Autónomas Departamento de Operaciones y Tecnología y Departamento de Recursos Humanos.		
OBJETIVO: Velar por la eficiencia y eficacia en el funcionamiento y administración de la empresa On Time S.A. de C.V. FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">- Asesorar y apoyar a la Junta Directiva de la empresa.- Darle fiel cumplimiento a los acuerdos tomados por la Junta Directiva.- Tomar las decisiones necesarias que no requieran de un consenso o acuerdo de la Junta Directiva.- Coordinar las relaciones de trabajo entre las diferentes unidades de la empresa.		



ON TIME S.A. DE C.V.
Gerencia General
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PAGINA: 2
DE: 2

- Coordinar, supervisar y controlar el funcionamiento de la empresa en general.
- Elaborar los informes de las actividades y resultados obtenidos en las operaciones realizadas por la empresa y otros informes que sean necesarios y que solicite la Junta Directiva de la empresa.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

Internas.

- Junta Directiva
- Auditoria Externa
- Departamento de Registro de Bancos
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Registro de Autónomas
- Departamento de Operaciones y Tecnología
- Departamento de Recursos Humanos


Externas:


- Centro Nacional de Registro
- Clientes


PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:

Gerente General (1)

Asistente Administrativa (1)

	<p style="text-align: center;">ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Registro de Bancos MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 1 DE: 2</p>
<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Registro de Bancos</p>		
<p>DEPENDE DE: Gerencia General</p>		
<p>UNIDADES SUBORDINADAS: No posee</p>		
<p>OBJETIVO: Realizar de manera ágil y oportuna las operaciones de registro que soliciten los clientes que pertenezcan al sistema bancario salvadoreño</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentar informes registrales a los bancos que lo soliciten, en los que se brinda información acerca de la situación de un determinado bien, ya sea la existencia física de este, si se encuentra libre de gravamen o si se encuentra inscrito a nombre de una persona específica. - Realizar investigación de bienes, en donde se averigua si una persona natural posee bienes a título personal en todo el país. 		

	ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Registro de Bancos. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 2 DE: 2
<ul style="list-style-type: none">- Velar por el cumplimiento de tiempos de entrega de registros e informes solicitados- Realizar las gestiones pertinentes para incrementar la cartera de clientes- <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>Internas.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gerencia General▪ Departamento de Registro de Autónomas▪ Departamento de Operaciones y Tecnología <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Centro Nacional de Registro▪ Bancos <p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:</p> <p>Jefe de Departamento de Registro de Bancos (1) Colaborador Jurídico (6) Recolector (3) Presentador (3)</p>		

	ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Finanzas MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 1 DE: 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Finanzas		
DEPENDEN DE: Gerencia General		
UNIDADES SUBORDINADAS: No posee		
<p>OBJETIVO: Administrar los recursos financieros de la empresa, de acuerdo al plan de trabajo, operaciones y servicios que realiza la institución.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Planear, dirigir y controlar las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad requeridas para la operación de la empresa.- Generar la información financiera necesaria para la toma de decisiones.- Elaborar y presentar los estados financieros básicos y otros informes financieros que sean requeridos.- Efectuar los egresos o desembolsos necesarios para el desarrollo de las actividades de la institución.- Respetar las normas, reglamentos, sistemas, etc. aplicables a la administración de las finanzas.		



ON TIME S.A. DE C.V.
Departamento de Finanzas
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PAGINA: 2

DE: 2

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

Internas.

- Junta Directiva
- Gerencia General
- Auditoria Externa
- Departamento de Registro de Bancos
- Departamento de Registro de Autónomas
- Departamento de Operaciones y Tecnología

Externas:


- Centro Nacional de Registro
- Ministerio de Hacienda
- Bancos e Instituciones Autónomas


PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:


Jefe del Departamento de Finanzas (1)


Asistente Contable (1)


Colaborador (2)

	<p>ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Registro de Autónomas MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 1 DE: 2</p>
<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Registro de Autónomas</p>		
<p>DEPENDE DE: Gerencia General</p>		
<p>UNIDADES SUBORDINADAS: No posee</p>		
<p>OBJETIVO: Realizar de manera ágil y oportuna las operaciones de registro que soliciten los clientes que son instituciones autónomas.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscripción de documentos registrales en el Centro Nacional de Registros - Escrituración de documentos mercantiles masivos - Velar por el cumplimiento de tiempos estipulados para la inscripción de documentos. <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>Internas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia General ▪ Departamento de Operaciones y Tecnología ▪ Departamento de Registro de Bancos 		

	ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Registro de Autónomas MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 2 DE: 2
<p>Externas.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Centro Nacional de Registro▪ Instituciones Autónomas <p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:</p> <p>Jefe de Departamento de Registro de Autónomas (1)</p> <p>Colaborador Jurídico (6)</p> <p>Recolector (3)</p> <p>Presentador (3)</p>		

	<p style="text-align: center;">ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Operaciones y Tecnología MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 1 DE: 2</p>
<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Operaciones y Tecnología</p>		
<p>DEPENDE DE: Gerencia General</p>		
<p>UNIDADES SUBORDINADAS: No posee</p>		
<p>OBJETIVO: Realizar el proceso de seguimiento de los tramites de los documentos de los clientes</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar escrituraciones de hipotecas a gran escala - Accesar la información de tramites de los clientes en la base de datos - Realizar el seguimiento de tramites de clientes a través de la información contenida en la base de datos - Revisar y corregir documentos con observaciones del CNR - Monitorear la situación de los documentos de los clientes, por medio de la presentación de informes de las gestiones y estados de los documentos - Hacer efectivos los pagos, a través de una gestión a clientes morosos, y en su defecto, se realiza vía judicial 		

	ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Operaciones y Tecnología MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 2 DE: 2
<p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>Internas.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gerencia General▪ Departamento de Registro de Autónomas▪ Departamento de Registro de Bancos <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Centro Nacional de Registro▪ Clientes <p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:</p> <p>Jefe de Departamento de Operaciones y Tecnología (1)</p> <p>Colaborador Jurídico (7)</p>		

	ON TIME S.A. DE C.V. Departamento de Recursos Humanos MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 1 DE: 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Recursos Humanos		
DEPENDE DE: Gerencia General		
UNIDADES SUBORDINADAS: No posee		
<p>OBJETIVO: Administrar los recursos humanos de la empresa On Time S.A. de C.V.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar el proceso de selección y reclutamiento de personal- Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación- Elaborar y ejecutar el plan de capacitación de la empresa- Realizar la evaluación del desempeño del personal- Elaborar y desarrollar el sistema de motivación <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>Internas.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Junta Directiva▪ Gerencia General		

- Departamento de Registro de Bancos
- Departamento de Registro de Autónomas
- Departamento de Operaciones y Tecnología

Externas:

- Empresas capacitadoras

PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:

Jefe Departamento de Recursos Humanos (1)

Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal (1)

Encargado de Capacitación (1)

Encargado de Servicios Generales (1)

Mensajero (2)

Encargado de limpieza (2)

Vigilante (1)

Anexo 5

Plan de Capacitación de On Time S.A. de C.V.



PLAN DE CAPACITACIÓN

JUNIO 2007.

Introducción.

La capacitación constituye un aspecto muy importante para cualquier organización ya que de esta forma se está garantizando el contar con un personal calificado para realizar las tareas que se le asignen, así mismo, adquirir y potencializar actitudes para obtener un buen ambiente de trabajo.

Es por esto que se ha diseñado este plan de capacitación a partir de los resultados obtenidos en el "Diagnóstico de la situación administrativa de la empresa de Outsourcing Legal y Financiero On Time S.A. de C.V."

El documento contiene: objetivos del plan, los programas de capacitación que han sido elaborados según las áreas detectadas en el diagnóstico, procedimiento de seguimiento y evaluación del plan de capacitación y presupuesto.

1. Objetivos del plan de Capacitación.

1.1 General.

Proporcionar una guía idónea para satisfacer las necesidades de capacitación del personal de la empresa On Time S.A. de C.V., a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2 Específicos.

- Desarrollar programas que permitan subsanar las necesidades de capacitación señaladas en el diagnóstico.
- Elaborar un procedimiento para el seguimiento y evaluación del plan de capacitación que permita medir la eficiencia y eficacia del mismo

2. Programas de capacitación.

De acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico de la situación administrativa actual de la empresa On Time S.A. de C.V. se han elaborado los siguientes programas de capacitación:

Nombre del Programa: HABILIDADES PERSONALES		Elaboración: Marzo 2007	Revisión:	Pág. 1		
Unidad a la que va dirigida: Todas los departamento de la empresa On Time S.A. de C.V.		Responsable(s) del Programa: Departamento de Recursos Humanos				
Objetivo del Programa: Desarrollar en los participantes habilidades personales que contribuyan al mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo en la empresa con el fin de lograr una mayor productividad y que se de el cumplimiento de los objetivos organizacionales.						
Política: Los participantes de la capacitación serán responsables de comunicar a sus colaboradores los conocimientos adquiridos en esta.			Estrategia: Se dará énfasis en la importancia que tendrá la veracidad de la información recavada con el fin de darle mayor validez a los resultados obtenidos			
Contenido del Programa	Costo en \$	Dirigido a:	Metodología	Recursos	Duración:	
<p>COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura de la comunicación. • El componente informativo de la comunicación. • El componente perceptivo de la comunicación. • El componente interactivo de la comunicación. • Inventario de problemas en la comunicación. • Comunicación y lenguaje verbal. • Uso social del lenguaje. • El contenido de la comunicación. • La producción del habla. • La Comunicación extraverbal. • La persuasión: ¿Arte o habilidad? 	\$400.00	Personal de la empresa On Time S.A. de C.V.	Expositiva Activa Participativa	Computadora Cañón Pizarra Plumones Papel para Rotafolio Material de apoyo	8 horas	1 día

Nombre del Programa: HABILIDADES PERSONALES		Elaboración: Marzo 2007	Revisión:	Pág. 2		
Unidad a la que va dirigida: Todos los departamentos de la empresa On Time S.A. de C.V.		Responsable(s) del Programa: Departamento de Recursos Humanos				
Objetivo del Programa: Desarrollar en los participantes habilidades personales que contribuyan al mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo en la empresa con el fin de lograr una mayor productividad y que se de el cumplimiento de los objetivos organizacionales.						
Política: Los participantes de la capacitación serán responsables de comunicar a sus colaboradores los conocimientos adquiridos en esta.		Estrategia: Se dara énfasis en la importancia que tendrá la veracidad de la información recavada con el fin de darle mayor validez a los resultados obtenidos				
Contenido del Programa	Costo en \$	Dirigido a:	Metodología	Recursos	Duración:	
MOTIVACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos generales sobre las motivaciones humanas: concepto, importancia, enfoques, objetivos. ▪ Aspectos ambientales que inciden en la motivación: <ul style="list-style-type: none"> Estructura organizativa Sistema de comunicación Estilos de liderazgo Ambiente físico ▪ Aspectos internos de la persona que inciden en la motivación: <ul style="list-style-type: none"> Aspectos genéticos Deseo de superación Actitud mental positiva Desarrollo personal 	\$400.00	Personal de la empresa On Time S.A. de C.V.	Expositiva Activa Participativa	Computadora Cañón Pizarra Plumones Papel para rotafolio Material de apoyo	8 horas	1 día

Nombre del Programa: HABILIDADES PERSONALES		Elaboración: Marzo 2007	Revisión:	Pág. 3		
Unidad a la que va dirigida: Todos los departamentos de la empresa On Times S.A. de C.V.		Responsable(s) del Programa: Departamento de Recursos Humanos				
Objetivo del Programa: Desarrollar en los participantes habilidades personales que contribuyan al mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo en la empresa con el fin de lograr una mayor productividad y que se de el cumplimiento de los objetivos organizacionales.						
Política: Los participantes de la capacitación serán responsables de comunicar a sus colaboradores los conocimientos adquiridos en esta.		Estrategia: Se dara énfasis en la importancia que tendrá la veracidad de la información recavada con el fin de darle mayor validez a los resultados obtenidos				
Contenido del Programa	Costo en \$	Dirigido a:	Metodología	Recursos	Duración:	
TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de trabajo en equipo ▪ Diferencia entre grupo y equipo ▪ Pasos para la integración de equipos de trabajo ▪ Metas del equipo de trabajo ▪ Ventajas de trabajar en equipo ▪ La resistencia a la conformación de equipos de trabajo 	\$400.00	Personal de la empresa On Time S.A. de C.V.	Expositiva Activa Participativa	Computadora Cañón Pizarra Plumones Papel para rotafolio Material de apoyo	8 horas	1 día
Costo total del programa	\$1,200.00		Duración total		24 horas	3 días

Nombre del Programa: TECNOLOGÍA INFORMÁTICA		Elaboración: Marzo 2007	Revisión:	Pág. 1	
Unidad a la que va dirigida: Dpto. de Registro de Bancos, Dpto. de Registro de Autónomas, Dpto. Operaciones y Tecnología		Responsable(s) del Programa: Departamento de Recursos Humanos			
Objetivo del Programa: Proporcionar a los empleados conocimientos sobre las herramientas informáticas con el objeto de que mejoren su gestión al momento de realizar sus labores cotidianas y así mismo agilizar los tramites en línea con el CNR.					
Política: Los participantes de la capacitación serán responsables de comunicar a sus colaboradores los conocimientos adquiridos en esta.		Estrategia: Se dará énfasis en la importancia que tendrá la veracidad de la información recavada con el fin de darle mayor validez a los resultados obtenidos			
Contenido del Programa	Costo en \$	Dirigido a:	Metodología	Recursos	Duración:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes de computación. ▪ Manejo de programas utilizados para registrar información en línea con el CNR. 	\$1,040.00	Jefe Dpto. de Registros de Bancos. Jefe Dpto. de Registro de Autónomas. Jefe Dpto. Operaciones y Tecnología. Colaboradores jurídicos.	Expositiva Activa Participativa	Computadora Cañón Pizarra Plumones Papel para rotafolio Material de apoyo	16 horas 2 días
Costo total del programa	\$1.040.00		Duración Total		16 horas 2 días

Nombre del Programa: MARCO JURÍDICO LEGAL		Elaboración: Marzo 2007	Revisión:	Pág. 1	
Unidad a la que va dirigida: Dpto. de Registro de Bancos, Dpto. de Registro de Autónomas.		Responsable(s) del Programa: Departamento de Recursos Humanos			
Objetivo del Programa: Reforzar los conocimientos en derecho administrativo y registral de los empleados de la empresa On Time S.A. con el objeto de actualizarse y así poder brindar un servicio más ágil y eficiente a los clientes					
Política: Los participantes de la capacitación serán responsables de comunicar a sus colaboradores los conocimientos adquiridos en esta.		Estrategia: Se dará énfasis en la importancia que tendrá la veracidad de la información recavada con el fin de darle mayor validez a los resultados obtenidos			
Contenido del Programa	Costo en \$	Dirigido a:	Metodología	Recursos	Duración:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derecho Administrativo ▪ Derecho Registral 	\$400.00	Jefe Dpto. de Registros de Bancos. Jefe Dpto. de Registro de Autónomas. Colaboradores jurídicos.	Expositiva Activa Participativa	Computadora Cañón Pizarra Plumones Papel para rotafolio Material de apoyo	8 horas 1 día
Costo total del programa	\$400.00		Duración Total		8 horas 1 día

Nombre del Programa: "La Auditoria Administrativa, una importante herramienta de control dentro de la organización."		Elaboración: Marzo 2007.	Revisión	Pág. 1		
Unidad a la que va dirigida: Comité de Auditoria Administrativa (CAA)		Responsable(s) del Programa: Auditor Administrativo				
Objetivo del Programa: Proporcionar la información necesaria para el proceso de ejecución e implementación de una auditoria administrativa con el propósito de brindar al personal que tendrá parte activa en la realización de dicho proceso de los conocimientos necesarios para que este se lleve a cabo de forma adecuada.						
Política: Los participantes de la capacitación serán responsables de comunicar a sus colaboradores los conocimientos adquiridos en esta		Estrategia: Se dará énfasis en la importancia que tendrá la veracidad de la información recavada con el fin de darle mayor validez a los resultados obtenidos				
Contenido del Programa	Costo en \$	Dirigido a:	Metodología:	Recursos:	Duración:	
Marco teórico . El instrumento de recolección, criterios y metodología de puntuación Medición de los resultados	\$200.00	Personal que conforma el Comité de Auditoria Administrativa	Expositiva Activa Participativa	Computadora Cañón Pizarra Plumones Papel para rotafolio Material de apoyo	16 horas	2 días
Costo total del programa	\$200.00				16 horas	2 días

3. Procedimiento de seguimiento y evaluación del plan de capacitación.

El procedimiento para el seguimiento y evaluación del plan será el siguiente:

- Evaluación de eventos de capacitación. Esta consistirá en una evaluación que se realizará al finalizar cada evento
- Evaluación de programas de capacitación

Evaluación de los programas de capacitación. La evaluación de los programas se realizará a través de una matriz de seguimiento en la cual se calificaran los siguientes aspectos: ejecución, cumplimiento de objetivos

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Nombre del programa	Responsables	Ejecución	Cumplimiento de objetivos	Tiempo	Costos	Promedio
Habilidades Personales						
Tecnología Informática						
Marco Jurídico Legal						

De cada uno de los programas se evaluará lo siguiente:

- Responsable: Identificar quienes son las personas responsables del programa.

- Nivel de ejecución: Una vez que el programa este aprobado y financiado, se medirá el porcentaje de ejecución al momento de realizar la evaluación.
- Cumplimiento de objetivos: se evaluará la cobertura alcanzada y los beneficiarios del programa
- Cumplimiento en el tiempo: verificar si el programa se realizó en el momento adecuado y respetando el plazo de vencimiento establecido.
- Costos incurridos: se evaluará si los costos realizados fueron menores, mayores o iguales a los planeados.

El valor de cada uno de los criterios anteriores se determinará en porcentaje de cumplimiento o de avance.

Para la evaluación de los criterios se utilizará la siguiente tabla

Intervalo	Apreciación
0-20	Muy bajo
21-40	Bajo
41-60	Regular
61-80	Bueno
81-100	Alto

4. Presupuesto

Nombre del programa	Costo por hora	Horas por programa	Total
Habilidades Personales	\$50,00	24	\$1.200,00
Tecnología Informática	\$65,00	16	\$1.040,00
Marco Jurídico Legal	\$50,00	8	\$400,00
Auditoria Administrativa	\$12,50	16	\$200,00
			\$2.840,00