

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ADMINISTRATIVO
DE LA EMPRESA PRODUAGRO**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
MARICRUZ FLORES FIGUEROA**

**DIRECTOR DE TRABAJO FINAL:
DR. EDUARDO SÁNCHEZ LÓPEZ**

Mexicali, Baja California, México

Noviembre 2017

AGRADECIMIENTOS

A la empresa agrícola del Valle de Mexicali que me abrió las puertas para llevar a cabo la presente investigación, gracias por confiar en mí y por otorgarme el tiempo y las herramientas necesarias para el logro de nuestro objetivo.

A mis compañeros de clase de Seminario de Investigación, gracias por apoyarme con sus comentarios para fortalecer este estudio.

A mi familia y amigos, muchas gracias por el apoyo incondicional, para el logro de este objetivo personal que era el término del programa de la Maestría en Administración.

A mis compañeros de trabajo, gracias por el apoyo para la elaboración de la investigación, especialmente, agradecer las facilidades y la confianza brindada por mi jefe inmediato, sin Usted, esto no sería posible, gracias por impulsarme a seguir creciendo profesionalmente.

A mi Director de Tesis, Dr. Eduardo Sánchez, no serán suficientes las palabras para agradecerle por su dedicación para la elaboración de este trabajo, gracias por mostrarme siempre como ser mejor, por su paciencia durante este periodo y sobre todo por la gran disposición en su tiempo. Lo admiro como persona, pero sobre todo como el excelente profesional que es.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCION			
1.1	Resumen	2	
1.2	Abstract	3	
1.3	Introducción	4	
1.4	Objetivos	5	
CAPÍTULO II MARCO TEORICO			
2.1	Resumen del marco teórico	6	
2.1.1	Proceso administrativo (Definiciones relevantes)	7	
2.1.2	Importancia de un proceso administrativo adecuado y su impacto en la empresa	19	
2.1.3	Auditoría Administrativa (Definiciones relevantes).....	22	
2.1.4	Importancia de la auditoría administrativa.....	25	
2.1.5	Modelos de auditoría administrativa.....	29	
2.1.6	Modelo a elegir.....	39	
CAPITULO III METODOLOGÍA			
3.1	Fuentes bibliográficas.....	40	
3.2	Fuentes de campo.....	41	
3.3	Procedimiento de entrega de informe final.....	44	
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS			
4.1	Análisis y resultados de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección: revisión documental, observación directa y cuestionarios a jefes de departamento y empleados.....	45	
4.1.1	Planeación.....	54	
4.1.2	Organización	56	
4.1.3	Dirección	58	
4.1.4	Control	60	
CAPÍTULO V RECOMENDACIONES			
5.1	Detección de áreas de oportunidad en el proceso administrativo de la empresa PRODUAGRO.....	62	
5.2	Propuesta de mejora al proceso administrativo de la empresa PRODUAGRO.....	63	
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES			65
Referencias bibliográficas.....			66
Anexos			

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN.

Con la finalidad de determinar los aspectos de carácter administrativo que están limitando el crecimiento de la empresa agrícola en estudio, se realizó una auditoría administrativa a las áreas de atención al cliente, compras, ventas y almacén, en cuanto a su proceso administrativo. Esto, utilizando la combinación de dos modelos de auditoría que se adaptan a las características de la empresa. Como instrumentos de recolección de información, en primera instancia se entrevistó al Gerente General de la empresa, quien otorgó información relevante para determinar los factores a revisar. A continuación se entrevistaron a los 4 jefes de departamento, para obtener mayores datos, lo que permitió determinar las preguntas concretas que se establecieron para recabar la información por parte de los empleados, a través de una encuesta tipo cerrada, misma que fue aplicada a 22 personas. Los resultados que arrojaron dicha encuesta, fueron validados a través de la observación directa, así como de la investigación documental.

Se detectaron áreas de oportunidad, con lo que se elaboraron recomendaciones, mismas que fueron presentadas a los directivos de la empresa, a través de un informe ejecutivo.

1.2 ABSTRACT.

In order to determine the administrative aspects that are limiting the growth of a agricultural company, an administrative audit was carried out in the areas of customer service, purchasing, sales and storage. The audit was performed by using the combination of two models suited to the characteristics of the company. To obtain the information, the General Manager of the company was interviewed. The 4 department heads were also interviewed to obtain information which assisted to collect the information from 22 employees, through a closed type survey. The results of the survey were validated through direct observation, as well as documentary research. Several areas of opportunity were detected, and as a result of this it was possible to issue recommendations to the executives of the company that may be helpful to improve the administrative process

1.3 INTRODUCCIÓN.

1.3.1 ANTECEDENTES.

Dentro de la administración de empresas en general se encuentra un aspecto fundamental, que es la identificación y mejora del proceso administrativo de las organizaciones.

La definición de proceso administrativo nos dice que “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Stoner, J. 1990).

Según Chiavenato, (2001), el desempeño de las cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar, constituye el denominado proceso administrativo. La secuencia de estas funciones constituye el ciclo del administrador. A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuos mediante retroalimentación. El desarrollo de un ciclo permite definir cuáles correcciones deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas. Toda la literatura neoclásica se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las funciones administrativas en las organizaciones.

De lo anterior, desprendemos que el proceso administrativo de cualquier tipo de empresa, está en constante movimiento, por lo que se debe realizar revisión del mismo continuamente, para estar en posibilidades de realizar los cambios en tiempo y forma.

1.3.2 PALABRAS CLAVES

Proceso administrativo, auditoría administrativa, planeación, organización, dirección y control.

1.3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante más de 10 años, la empresa PRODUAGRO* ha logrado tener un crecimiento continuo, pero desde mediados del año 2014 a la fecha, este crecimiento se ha estancado específicamente en el área de centro de acopio, viéndose reflejado en utilidades por debajo de lo esperado, clientes insatisfechos y obras inconclusas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar los factores administrativos que limitan el crecimiento del centro de acopio de la empresa PRODUAGRO, a partir de una auditoría administrativa, con el fin de realizar una propuesta de mejora acorde a sus necesidades.

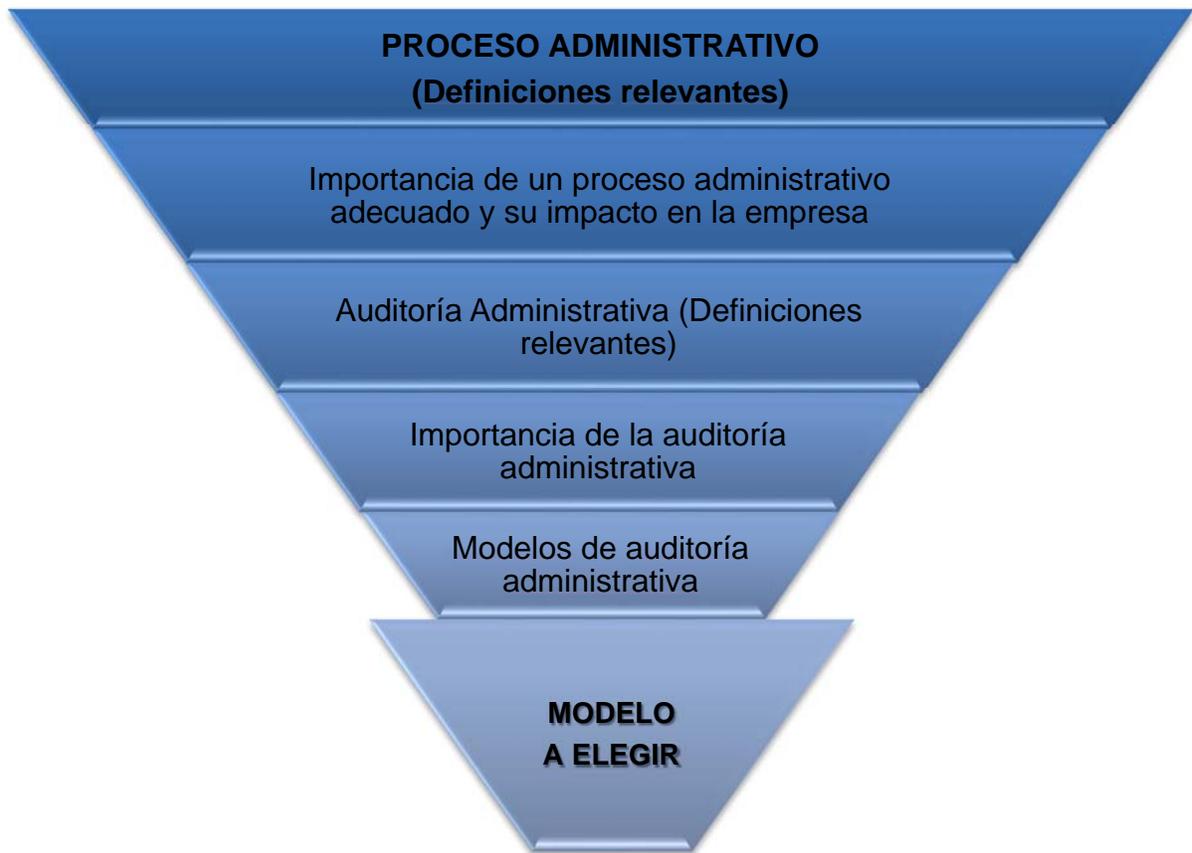
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de las áreas de atención al cliente, ventas, compras y almacén de la empresa PRODUAGRO.
2. Detección de las áreas de oportunidad del proceso administrativo de la empresa PRODUAGRO
3. Emitir un diagnóstico de la operación de la empresa PRODUAGRO, que incluya sugerencias y recomendaciones para mejorar los procesos de la misma.

**A petición de la empresa, se protegerá la identidad de la misma, por lo que en el presente documento al referirse a la empresa se le denominará como PRODUAGRO.*

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO



2.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO: DEFINICIONES RELEVANTES.

2.1.1.1 Planeación.

2.1.1.2 Organización.

2.1.1.3 Dirección.

2.1.1.4 Control

2.1.2 Importancia de un proceso administrativo adecuado y su impacto en la empresa.

2.1.3 Auditoría Administrativa: definiciones relevantes.

2.1.4 Importancia de la auditoría administrativa.

2.1.5 Modelos de auditoría administrativa.

2.1.6 Modelo a elegir.

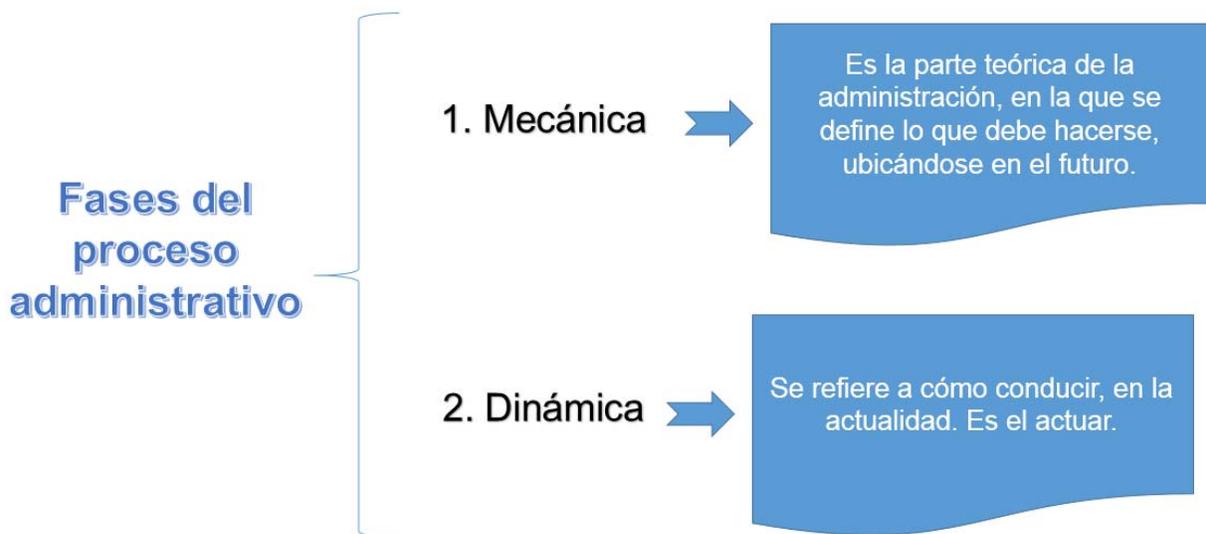
2.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO: DEFINICIONES RELEVANTES.

Para el autor Luna (2015), la función de la Administración se cristaliza mediante el proceso administrativo. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El autor Lyndall F. Urwick, divide el proceso administrativo en dos fases, a las cuales les nombra mecánica y dinámica de la administración. (Figura 1).

La administración consiste en la aplicación del Proceso Administrativo con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, dirección y control.

Figura 1. Fases del proceso administrativo.



Fuente: Luna (2015). Elaboración propia.

Existen criterios de tratadistas brillantes acerca de las etapas que consideran deben de formar el proceso administrativo, en la que sus aportaciones son valiosas poniendo énfasis en el análisis de ciertas etapas. En general todos concuerdan que las etapas básicas del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control. Luna (2015).

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. (Blandez, 2014).

Según Moratto (2007). "Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones".

Este proceso es cíclico y consiste en las funciones que desempeña el administrador para conducir la institución como unidad administrativa, hacia el logro de los objetivos curriculares. Las principales funciones de este proceso son: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control. (Lépiz, 2003).

El termino proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. De acuerdo con nuestros fines, la administración, utilizamos el término "proceso" para referirnos a la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede con las modificaciones o ajustes pertinentes según: (Rodríguez, 2011).

Según: Wood Ward (1960) "El proceso Administrativo son pasos donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en prácticas diversas estrategias". El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de su empresa y hacia el exterior de su empresa. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos administrativos, giraban al entorno del funcionamiento interno de una organización, las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

Para aclarar las funciones administrativas, Fayol define el acto administrativo como:

planear, organizar, dirigir y controlar. Así:

- *Planear* es predecir el futuro y trazar un programa de acción.
- *Organizar* es constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- *Dirigir* es conducir las actividades requeridas.
- *Controlar* es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

(Chiavenato, 1981).

El estudio de las funciones de una empresa ha sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa. La visión de Henry Fayol de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo revolucionó la administración. La importancia de las funciones de planeación, organización, dirección y control es la versión más aceptada actualmente de la propuesta realizada por Henry Fayol: es su visión de la tarea directiva. Su proposición ha sido adaptada, pero su esencia no ha sido superada.

Su punto de vista conserva su vigencia como una de las concepciones clave de la administración. Las funciones (planeación, organización, dirección y control) se integran en un proceso administrativo, pues cada una de ellas es interdependiente de las otras.

Los administradores, sin importar el nivel que ocupen en una organización, tienen que aplicar cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Más aún, toda tarea que se va a desarrollar implica la aplicación meditada o intuitiva de este proceso administrativo. (Garza, 2000).

Con las definiciones anteriores, se concuerda que el proceso administrativo es un ciclo compuesto por cuatro etapas, en el que se busca dar respuesta a los cuestionamientos básicos de la administración. (Figura 2).

La figura 2 contiene los cuestionamientos básicos de la administración.

Figura 2. Cuestionamientos básicos de la administración.



Fuente: Luna (2015).

2.1.1.1 PLANEACIÓN.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Reyes A, 1996).

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Dale, 1965).

Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben

hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias. (García, 2012)

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. (Gómez Cejas, 1994)

Es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización". (Hampton, 2011).

Según: Goldstein (2011), "La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (el futuro)".

Es la selección y relación de hechos, así como la formulación de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados. (Terry, 2011).

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no sólo vive el presente, por cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.

La planeación está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? ¿Qué debemos hacer para lograrlo?

Planear es dar respuesta a las preguntas mencionadas arriba, lo cual supone conocer la situación presente como organización, los recursos con los que se cuenta y las limitaciones existentes. La planeación requiere preguntarse por el futuro deseado, ¿Qué se quiere lograr?, son los objetivos. Si se responde a estos cuestionamientos es posible, como

consecuencia, seleccionar los medios para conseguir los propósitos e intenciones. (Garza, 2000).

La figura 3 muestra las partes esenciales de la planeación, así como una breve definición de cada una de ellas.

Figura 3. Partes esenciales de la planeación.

PARTES ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN						
MISIÓN Y VISIÓN	OBJETIVOS	POLÍTICAS	PLANES OPERATIVOS	PLANES DIRECCIONALES	PROGRAMAS	PROYECTOS
Es determinar que se debe hacer para llegar al futuro	Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad	Criterios de acción que guían las decisiones de las organizaciones	Indica los detalles de la forma en que se alcanzarán los objetivos	Marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo a las circunstancias	Son actividades que perduran en la organización, porque son permanentes.	Tienen objetivos delimitados por el tiempo

Fuente (Garza, 2000). Elaboración propia.

2.1.1.2 ORGANIZACIÓN.

Esta etapa del proceso administrativo consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas y claridad autoridad y responsabilidades.

La palabra organización se utiliza actualmente en dos sentidos. El primero se refiere a la empresa o grupo funcional; por ejemplo, una empresa, un hospital, una dependencia gubernamental o un equipo de basquetbol. El segundo sentido implica el proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa para alcanzar eficientemente las metas de la organización. (Stoner, 1983).

Organizar. Es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente. (Garza, 2000).

Según García (2012), acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto de personas que pertenecen

a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias”. (Hernandez, 2011),”

Es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Ponce, 2011).

La organización, se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”.

- a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

(Rodríguez, 2011).

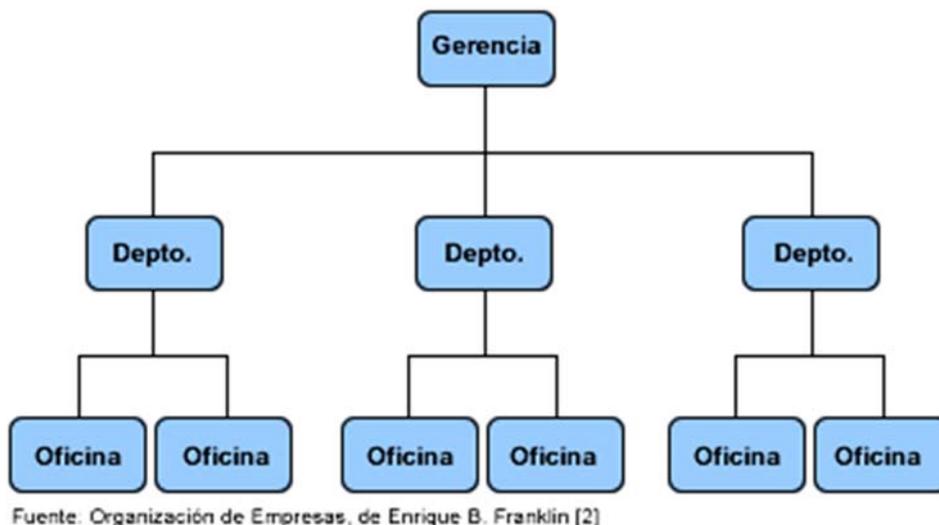
Las gráficas de organización nos ayudan en la tarea de identificar y relacionar las diferentes partes de las organizaciones y brindan ayuda para proporcionar respuestas a preguntas tales como:

1. ¿Quién soy? (¿Cuál es mi puesto dentro de la organización)
2. ¿Qué es lo que hago? (¿Cuáles son mis tareas o funciones organizacionales)
3. ¿De quién dependo?
4. ¿Quiénes dependen de mí?
5. ¿Quiénes son ellos y quiénes son las demás personas en la organización?
6. ¿Qué hacen ellos?
7. ¿De quién dependen?
8. ¿Quiénes depende de ellos?

(Garza, 2000).

La figura 4 muestra un ejemplo general de un organigrama.

Figura 4. Ejemplo de Organigrama



2.1.1.3 DIRECCIÓN.

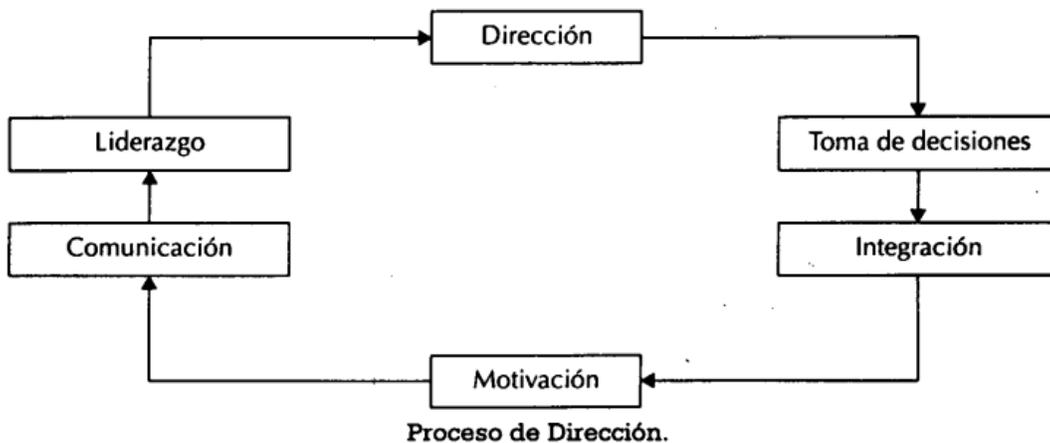
Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término “management” para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar decisiones, los planes y las actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa, y por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas; éste incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando. (Münch, 2006).

La figura 5 muestra el proceso de dirección.

Figura 5. Proceso de dirección.



Fuente: Münch (2006).

Es la acción de dirigir o dirigirse, personas o conjunto de personas encargada de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio etc. (García, 2012).

Según Hampton (2011), dirección” Es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización valores, estilo, liderazgo. Comunicación y motivación”.

Dirigir es conducir el talento y esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

La dirección que lleva a cabo un administrador en una organización supone la utilización de tres mecanismos para ejercer su papel de dirigir a los demás: la autoridad, el poder y la influencia.

Los expertos en administración han definido y usado los términos influencia, poder y autoridad en distintas formas, no siempre en forma unívoca. Definiremos influencia como las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el

comportamiento o actitud de otra persona o grupo. El poder lo podemos entender como la capacidad de ejercer influencia. Tener poder es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos.

Cuatro de los temas clave de la dirección son:

- Cómo dirigir a las personas (Liderazgo).
- Cómo lograr su compromiso (motivación).
- Cómo armonizar los distintos intereses (solución de conflictos).
- Cómo lograr el aprendizaje permanente (desarrollo individual y de equipo).

(Garza, 2000).

2.1.1.4 CONTROL

Según Stoner (2012), "Es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas."

Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo. (MCHugh, 2012).

La última etapa del proceso administrativo es el control. Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado.

Las tres etapas o pasos del control son:

1. Medición del desempeño.
2. Comparar del desempeño con el estándar y comprobar las diferencias, si existen.
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias. (Garza, 2000).

La figura 6 muestra los tipos de control, así como una breve definición y ejemplos correspondientes de los mismos.

Figura 6. Tipos de control.

TIPOS DE CONTROL		
CONTROL PRELIMINAR	CONTROL CONCURRENTENTE	CONTROL DE RETROALIMENTACION
Tiene lugar antes de que comiencen las operaciones, es conocido como plan de acción.	Tiene lugar durante la fase de ejecución e incluye la vigilancia de las actividades.	Uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.
EJEMPLOS: Presupuestos, políticas, procedimientos, manuales y reglas.	EJEMPLOS: Sistemas de información administrativo: inventarios, ventas programadas, flujo de efectivo.	EJEMPLOS: Auditorías, buzón de quejas y sugerencias.

Fuente: Garza (2000). Elaboración propia.

Elementos del control:

- Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. (Ponce, 2012).

El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho, el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso. Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de

control; a partir del momento en que se determina un objetivo se establece un control, ya que un objetivo es un estándar. Por tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

La cultura de calidad total propone que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar eficientemente, lo más probable es que se minimizarán los errores y se evitará el control correctivo. (Münch, 2006).

2.1.2 IMPORTANCIA DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO ADECUADO Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

La importancia del proceso administrativo en la empresa se presenta porque:

1. Es una guía práctica y metodológica para la administración.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones.
3. Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades y los recursos.
4. Permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo a las necesidades.
5. Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
7. Facilita el análisis de problemas para su solución.
8. Es un importante instrumento de reorganización.

(Hernandez, S. 2006)

Hay que señalar la necesidad del proceso administrativo y no solo en la empresa sino en toda nuestra vida laboral, social y personal.

En la etapa de la planeación siempre se debe fijar unas metas y unos objetivos claros, no se debe descuidar el entorno, la competencia y se debe saber el gusto de los clientes a los que se les ofrecerá el producto o el servicio, al igual que hay que prever otras alternativas porque si una no funciona estará la otra para llegar a ser el plan de apoyo a la idea principal, porque se planea a corto, mediano y largo plazo.

Después de ya haber planeado o haber realizado un pronóstico de lo que se quiere

conseguir se debe organizar las ideas, y con este se empieza el segundo paso del proceso administrativo, Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

“...Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal”. (Dávila, 1996).

Al tener en cuenta que organización como entidad social de la empresa es donde un grupo de personas se reúnen e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo específico. Con esto se quiere decir, que organización, son todas las personas que participan en una empresa, porque como empleados forman una organización formal pues esta se basa en la división del trabajo ya que es la organización formalizada oficialmente, y también está la organización informal pues es aquella que se forma espontáneamente entre un grupo de personas que tienen temas afines o gustos por algún tema en especial y esta organización no aparece en ningún documento formal de la empresa.

Con la planeación y la organización no se debe descuidar el tercer paso del proceso administrativo que es Dirigir el cual es guiar y orientar al personal de la empresa y este paso es más que una obligación es como un arte ya que está basado principalmente en las cualidades personales y en los conocimientos de los principios generales de la administración. Al dirigir una empresa se trata es de hacerla funcionar.

Para que todo este conjunto de funciones actúen perfectamente en una empresa se debe coordinar y empezamos el cuarto paso del proceso administrativo y se refiere a ligar, unir, o armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

“La organización comienza cuando las personas, aunque solo sean dos o más, combinan sus esfuerzos para un fin determinado.” (Mooney y Reiley. Citado por Urwick, 1969:160).

Se ha llegado a la última etapa del proceso administrativo controlar, pero está estrechamente ligado a la planeación, ya que sirve de retroalimentación a futuros proyectos.

Controlar consiste en establecer sistemas para medir y corregir las acciones realizadas por los integrantes del organismo social; y con esto asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, por eso cuando se decía que entre más claros y completos sea lo planeado más fácil será controlar.

El control se aplica a funciones específicas por consiguiente, son comunes en la

producción, calidad, inventarios, ventas, salario, etc. Y entre los principales medios de control se tiene: la observación personal, los presupuestos, las estadísticas, las auditorías, entre otras.

Los administradores pasan buena parte del tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y los procesos.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (nivel institucional), de los planes tácticos (nivel intermedio), y los planes operacionales (nivel operacional), se ajusten tanto sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente.

En conclusión se ha nombrado a cada uno de los pasos del proceso administrativo. Pero ¿qué importancia tiene este para los administradores profesionales y los administradores empíricos?

Si el acto administrativo es un proceso racional y simple que se encuentra innato en todo ser humano al realizar sus actividades cotidianas, ya que el solo hecho de pensar y planear una acción siempre están relacionados con obtener una meta o un objetivo, por tanto al hacer planes mentalmente y los objetivos que nos fijamos son motivados por determinados factores que nos impulsan a orientar el pensamiento y acciones a lo que se desea y queremos lograr.

Pero se debe tener en cuenta que no todo lo que se piensa o se desea se puede lograr o hacerlo realidad por muchos motivos externos, pero hay algunas circunstancias en que las personas son responsables directas. Pero el solo hecho de que una persona oriente su pensamiento y acción para lograr un objetivo no quiere decir que este sea un administrador, el solamente realiza un acto administrativo y estos actos pueden ser eficientes o deficientes, pero cuando un grupo de personas se convierten en un organismo social, ahí si se dará la administración, y este grupo tratara de lograr los objetivos que les dieron origen. Y dentro de este organismo social cualquiera que sea el nivel que ocupe una persona, este tendrá cierto grado de responsabilidad en la administración el organismo.

El administrador empírico es aquella persona que se guía por su conocimiento, experiencias vividas para conducir el grupo, este administrador actúa de forma innata y puede ser deficiente por no tener los conocimientos.

El administrador profesional es la persona que debe poseer un conjunto de conocimientos sistematizados para poder planear, organizar, dirigir y controlar técnicamente las actividades del grupo, con el fin de lograr los objetivos. El conocimiento teórico y la experiencia adquirida en su aplicación, garantizan la obtención de una administración eficiente. Barajas Medina J. (1194)

Se debe tener en cuenta que toda persona que dirija un grupo y trate de lograr los objetivos con la ayuda de otras personas, se convierte en administrador ya sea empírico o profesional. Además el estudio de la administración sirve para que las personas mejoren la realización de sus actos. Y es aquí donde encontramos la importancia del proceso administrativo ya que cada cosa debe estar en su lugar en el momento indicado y no solo como la mente humana lo adecue, no se puede controlar sin antes haber planeado y organizado las ideas de acuerdo a la importancia de cada una de ellas, porque cada persona es administradora de su propia vida eficaz o ineficazmente y de acuerdo a la forma como la administre tendrá la capacidad de conducir un grupo ya sea sin o con el conocimiento necesario. (Londoño, 2017)

2.1.3 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: DEFINICIONES RELEVANTES.

El concepto auditoría proviene de audiere (latín) que significa oír, escuchar. Es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa resultados (Sotomayor, 2008).

Otra definición de auditoría administrativa indica que es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, menciona también que es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la información de una organización. La finalidad de este procedimiento es determinar el valor del contenido de dicha información (Franklin, 2013).

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

Tradicionalmente se reconocen dos tipos de auditoría: auditoría interna y auditoría externa. La auditoría interna la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando particularmente aspectos que interesan a la administración, las auditorías externas son efectuadas por profesionistas independientes que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto y a los cuales se les reconoce un juicio imparcial que merece la confianza de terceros (Mendivil, 2002).

Auditoría administrativa: este tipo de auditoría tiene como función el realizar un examen objetivo, metódico y completo que brinde información sobre el funcionamiento de una empresa u organización, con la finalidad de realizar mejoras a partir de las fallas o problemas detectados (Fernández, 2009).

La auditoría administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. La auditoría administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que se quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño (Dolande, 2011).

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución (Fernández, 2009).

Se define también la auditoría administrativa como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos (Santillana, 1996).

La auditoría administrativa es una técnica de control preventivo que debe ejercer la dirección de una organización, pues mediante su aplicación se revisan objetivos, políticas, programas de trabajo, estructura orgánica, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento del personal. Asimismo, se determinan objetivamente, posibles anomalías, que limitan el funcionamiento de un organismo social, que le permite, de forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores determinantes que afectan su operación (Franklin, 2013).

El proceso de la auditoría administrativa permite apreciar a la organización en su conjunto, partiendo de un análisis sistemático, riguroso, objetivo e integral de sus funciones administrativas, para poder determinar los ajustes o reformas que deben hacerse dentro de su contexto estructural y con relación a las perspectivas de trabajo presentes y futuras. Todo ello, derivado de una actitud reflexiva y crítica por parte de sus integrantes, como vía para conocer la realidad y poder transformarla, en respuesta a las necesidades y requerimientos del entorno (Franklin, 2013).

Otra definición es: “un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos” (Leonard, 1995).

Las auditorías se llaman auditorías administrativas cuando su propósito es revisar la eficacia de la organización en sus diversas actividades (Garza, 2000).

La auditoría administrativa puede abarcar desde un área o departamento hasta la totalidad de la empresa, en el que se tendrá que descubrir y analizar todo su funcionamiento administrativo. Además, incluye: aspectos de su estructura organizacional, niveles jerárquicos, relaciones interpersonales, operaciones, estándares de desempeño, desarrollo tecnológico, entre otros. Para puntualizar, podemos decir que el alcance define la amplitud y profundidad con que se aplicará la auditoría administrativa, esto significa

delimitar el número de áreas o departamentos y los tipos de procesos; así como si se desea sólo la detección de necesidades o problemas, o hasta su corrección. (Franklin, 2007).

La “Auditoría Administrativa” no es un concepto nuevo, nace en 1933, donde Lyndall F. Urwick hizo mención de la importancia de los controles para estimular productividad de las empresas. De acuerdo a

Franklin (2007), James O. Mc Kinsey en American Economic Association sentó las bases de lo que denominó auditoría administrativa, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”. Por su parte en 1955, Harold Koontz y Cirylo O’Donnell en sus Principios de Administración, proponen la auto-auditoría, una técnica de control del desempeño total, destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos”. De acuerdo a Enrique Franklin la auditoría Administrativa “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Para Salvador Valdez el Diagnóstico empresarial “es una herramienta poderosa que dirige, evalúa y garantiza la vida de una empresa o negocio, como un modelo que da la pauta para la medición de las empresas con el fin de asegurar un tiempo de vida largo, mediante la aplicación de un método a corto plazo”. (Martín, 2013).

2.1.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Con el desarrollo de la tecnología de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes y la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Fernández, 2009).

Muchas veces se hace no solamente necesario, sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

Si se considera a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, se comprenderá entonces por qué a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa. Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistémica abarcando la totalidad de la misma.

La importancia de la auditoría administrativa radica en la necesidad de evaluar la eficiencia de la empresa en relación a su proceso administrativo; su objetivo principal es señalar las fallas y los problemas, así como presentar sugerencias y soluciones, apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Actualmente las organizaciones están inmersas en un ambiente de constantes cambios por lo cual deben estar capacitadas para adaptarse a ellos, porque de lo contrario se convertirían en organismos obsoletos e incompetentes. La auditoría administrativa es dinámica, y debe ser aplicada formalmente a toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser precisa, integral y cuidadosa para lograr eficiencia. (Franklin, 2013).

Franklin (2013), menciona los siguientes objetivos:

- a) De control: orientan los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

- b) De productividad: dirigen las acciones para optimizar el beneficio de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa establecida por la organización.
- c) De organización: determinan que su curso apoye la definición de la competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- d) De servicio: representan la manera en que se puede comprobar que la organización posee un proceso que la enlaza cualitativa y cuantitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- e) De calidad: orientan que tienda a elevar los niveles de desempeño de la organización en todos sus contenidos y ámbitos con el fin de producir bienes y servicios altamente competitivos.
- f) De cambio: transforman en un instrumento que hace más transparente y receptiva a la organización (flexibilidad).
- g) De aprendizaje: permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional con el fin de que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capacite para convertirlas en oportunidades de mejora.
- h) De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un solo instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- i) De interacción: posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- j) De vinculación: facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

La auditoría administrativa tiene como finalidad trascendente sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones.

Por consiguiente, su misión es ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos, así como el desempeño en todas las áreas. Los factores de evaluación abarcan desde el panorama económico en que actúa la empresa, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de las variaciones, la adecuada utilización de personal, equipo y materiales y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. Por consiguiente, siendo el análisis un elemento primordial para separar las partes de un todo, se deberá de considerar todos los factores, hasta conocer con profundidad los elementos de que está compuesto; para verificar la viabilidad de los diversos procesos especializados. Una de los principales auxiliares en que se basa la auditoría administrativa es la investigación científica, por lo cual el auditor administrativo se apoya en la lógica siguiendo los pasos del razonamiento "inductivo y deductivo" que aconseja la decisión a tomar. (Melgar, 1999).

La importancia de la aplicación de Auditoría Administrativa y del Diagnóstico Empresarial en las MiPyMEs, es el crecimiento competitivo de las empresas para mantenerse en el mercado. Así mismo, ofrecer tres tipos de medicamentos al paciente: Preventiva, Curativa y Diagnóstica.

Como conclusión general, el objetivo se basa principalmente en la sensibilización de los empresarios para poder implementarlo en sus negocios, pues es bien conocido que lo perciben como un gasto innecesario, cuando en realidad es una inversión para buscar la competitividad de sus empresas por un largo plazo dentro del mercado.

Posteriormente, es importante hacer mención que la información que se proporcione para el análisis de la situación actual de la empresa sea verídica, concreta y relevante para contar con las herramientas necesarias para el diagnóstico y encontrar las soluciones más acertadas. Y por último, las propuestas que deriven de esta evaluación tienen que ser implementadas sin escatimar recursos necesarios para un mejor resultado, así como el estricto seguimiento para verificar las correcciones alcanzadas y evitar recurrencias. (Martín, 2013).

2.1.5 MODELOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Rodríguez (2010), considera cinco modelos principales de auditoría administrativa, los cuales se presentan a continuación:

➤ **Modelo de William P. Leonard**

La auditoría administrativa puede realizarse de una función específica, un departamento ó área de la organización ó de un grupo de ellos, de una división o de la empresa completa.

En éste método se propone que antes de implantar un programa general de auditoria administrativa, es indispensable contar con la aprobación y apoyo de la dirección. Otros aspectos fundamentales que deben considerarse al organizar un programa de auditoria es la formulación de una política que señale objetivos e indique un plan para su consecución. En este plan se debe incluir: la selección del personal adecuado, la implantación de un programa de capacitación que mejore la eficacia de la mano de obra y una base de control de tiempo y costo.

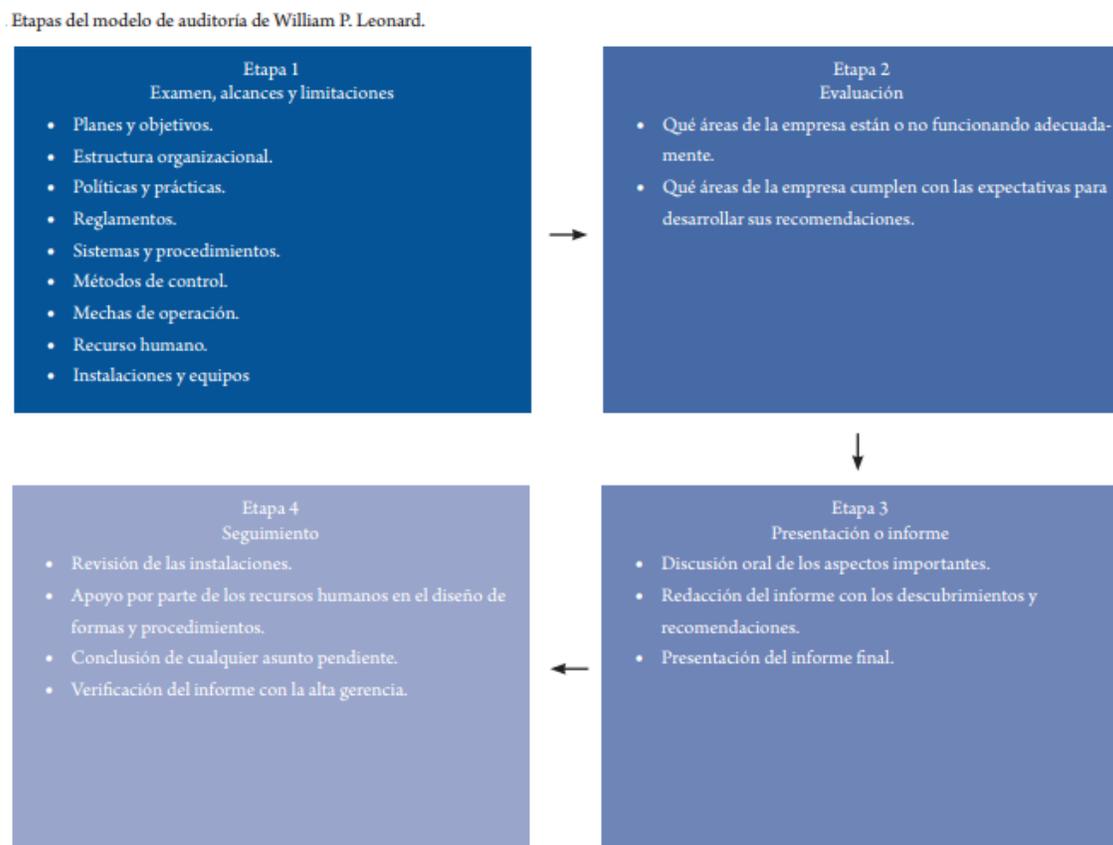
Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación y que además deben conocerse bien ya que componen el programa de la auditoria son:

1. Planes y objetivos.
 - Se debe examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
2. Organización.
 - Estudiar la estructura de la organización en el área que se evalúa.
 - Comparar la estructura presente con la que aparece en el organigrama (sí es que hay).
 - Conocer la estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departa mentalización.
3. Políticas y prácticas.
 - Se deben estudiar para ver si es necesario emprender acciones de mejoramiento.
4. Recolección de los datos.

- La obtención de información significa realizar entrevistas, juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos, y secuelas relacionados con el área investigada.
5. Análisis, interpretación y síntesis de resultados.
 6. Informe.
 - Preparar un informe con las deficiencias que se encontraron y describir las soluciones más convenientes.
 (Leonard, 1991).

La figura 7 muestra las etapas del modelo de auditoría del autor William P. Leonard, así como características de cada una de ellas.

Figura 7. Etapas del modelo de auditoría de William P. Leonard.



Fuente: Chavarría (2016).

➤ **Modelo de Rodríguez Valencia**

Se han efectuado varios intentos en la actualidad con el fin de crear posibles marcos de referencia para la auditoría administrativa, éste es un enfoque más.

La auditoría administrativa tiene como objetivo principal: “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 explica que actualmente la tarea del profesional de la administración consiste, en determinar las ineficiencias existentes, llevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para su efectividad. Tal actividad se realiza con el siguiente método propuesto:

1. Estudio preliminar.

Se realiza esta etapa a base de revisiones someras, entrevistas no profundas, etc., 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.

2. Planeación de la auditoría administrativa.

La planeación de la auditoría comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente aun durante el análisis preliminar, de otra forma se vería más tarde en dificultades.

3. Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico, ambiental.

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.

4. 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 deben tomarse como conclusiones definitivas, ya que tienen que estar relacionados con otras inferencias y tal vez hasta 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.

5. Informe 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?

6. Implantación de las recomendaciones.

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que 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.

➤ **Modelo de Buckley**

El modelo de Buckley contempla seis fases de la auditoría administrativa; van desde entender los criterios de la administración para estructurar y efectuar la auditoría administrativa, de manera acorde con las necesidades y proyectos de la empresa, hasta la presentación del informe y la revisión posterior. Las fases que comprende el modelo son:

1. Identificación del criterio de la gerencia. En esta etapa, el auditor identifica los objetivos y planes de la gerencia, sus políticas y procedimientos de los empleados.

2.- Preparación para la auditoría administrativa.

3.- Efectuar el estudio de la administración. Permite conocer a fondo el funcionamiento de la unidad auditada para descubrir posibles áreas con problemas.

4.- Efectuar la auditoría administrativa a fondo.

5.- Informe sobre la auditoría administrativa. Esta fase tiene como fin presentar a la administración un informe de los descubrimientos.

Se subdivide en dos etapas.

a) Informe sobre el estudio administrativo. Lo realiza el auditor para presentar a la dirección la línea de acción.

b) Informe sobre los resultados de la auditoría administrativa. Permite ubicar a la administración en la situación en que se encuentra la empresa.

➤ **Modelo de Robert J. Thierauf**

En su modelo, Thierauf plantea cuatro fases. Las dos primeras le permiten al auditor conocer la estructura y situación de la empresa, así como el desempeño real de la misma en todas sus áreas.

1. Obtención de datos por medio de la aplicación de cuestionarios.

Se hace un sondeo mediante la aplicación de un cuestionario a los gerentes.

2. Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario de auditoría administrativa. Se analizan los resultados de los cuestionarios.

3. Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento. Se hace una presentación a los directivos para discutir las recomendaciones.

4. Preparación del informe de la auditoría administrativa. El informe debe contener aspectos como el propósito y alcance de la auditoría.

Como puedes observar, el sustento o la base del modelo de auditoría de Thierauf es el cuestionario, pues a partir de él se obtiene la información y evidencia respecto al funcionamiento administrativo y operativo de la empresa.

El cuestionario debe dividirse en las áreas funcionales o estructurales de la empresa.

- Planeación de la empresa.
- Contabilidad y finanzas.
- Mercadotecnia.
- Investigación, desarrollo e ingeniería.
- Producción.
- Personal.
- Ambiente de trabajo y elemento humano.
- Sistema de información.

➤ **Modelo de Burton John**

Se han realizado varios intentos en los últimos tiempos con el fin de construir posibles marcos de referencia para las auditorías administrativas. He elegido entre ellos el del autor del rubro, primeramente por ser de los más recientes, y en segundo lugar porque es muy representativo de las dificultades con que se tropieza al tratar de enmarcar, dentro de los campos ya sedimentarios, nuevas actividades a las que el desarrollo moderno obliga a salir al paso.

Burton considera como aspectos esenciales los siguientes:

- a) Que la auditoría administrativa debe versar sobre algo objetivo y mensurable.
- b) Que debe referirse al presente y al pasado, pero no sobre el futuro.
- c) Que debe producir un resultado que sea comprensible y útil para las diversas categorías del público interesado.

Burton cree que es prematuro aun sugerir un modelo de dictamen, pero estima que el mismo debería incluir tres secciones básicas:

- a) Alcance.
- b) Evaluación de la actuación gerencial pasada.
- c) Evaluación de la actuación gerencial actual.

Procedimiento de auditoría y obtención de evidencia comprobatoria valida y suficiente. Cree el autor citado que los procedimientos actuales ofrecen un razonable punto de partida, que indudablemente habrá que profundizar en la evaluación del sistema de control interno como punto de partida de una labor más a fondo. No podemos seguir aquí detalladamente al autor, pero sí es necesario mencionar que Burton se anima a emitir lo que él llama el pronóstico.

Estima que se producirá un cambio gradual y voluntario por parte de la dirección general de las empresas, en el sentido de solicitar este tipo de servicios. Progresivamente, evolucionarían hacia la publicación del dictamen del auditor administrativo en su memoria anual, lo cual presionaría moralmente a directivos de otras empresas a proceder de manera similar, permitiendo el desarrollo de la auditoría administrativa.

➤ **Modelo de Enrique Benjamin Franklin.**

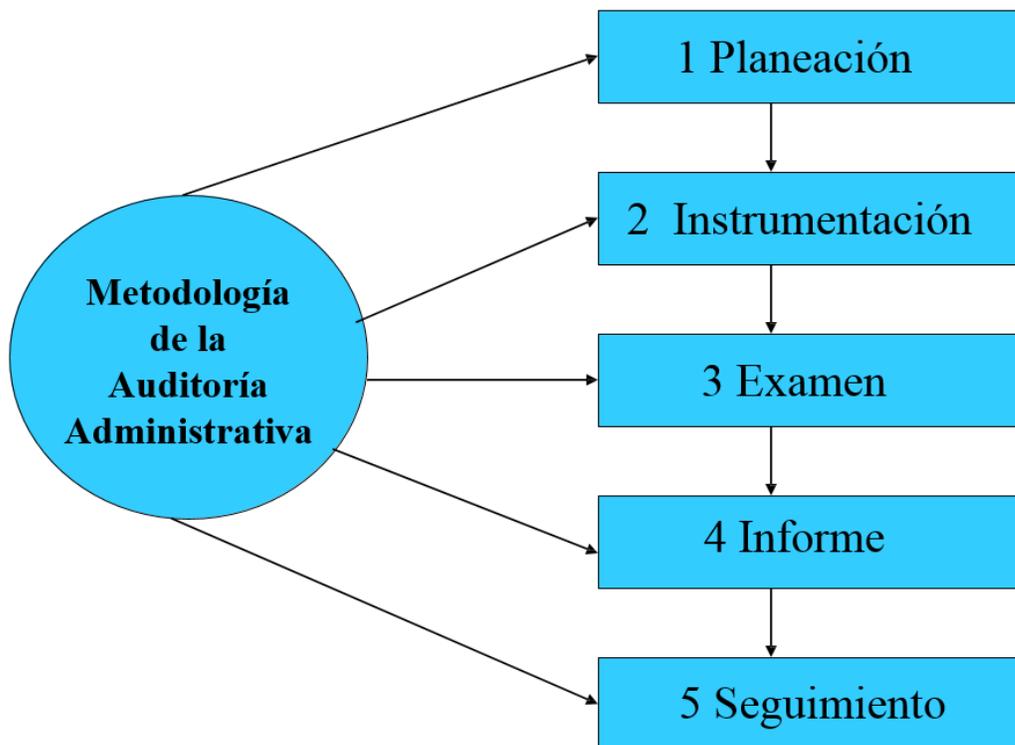
La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

La figura 8 muestra la metodología de auditoría administrativa, según el autor Franklin.

Figura 8. Metodología de la auditoría administrativa.



Fuente: Franklin (2007). Elaboración propia.

El autor Franklin (2007), presenta la sección de indicadores, lo cual permite la selección adecuada al tipo de empresa a auditar.

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Asimismo, si se considera que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio, es importante anotar que, para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa y elemento, y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerar los siguientes aspectos:

ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Planeación Definir el marco de actuación de la organización

Visión

➤ Indicadores cualitativos

- ✓ Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
- ✓ Forma en que fomenta el nivel de compromiso.
- ✓ Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

Misión

- Indicadores cualitativos

- Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
- Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.
- Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

➤ **Otros enfoques.**

Los criterios para el tratamiento de las auditorías administrativas son muy variados, debido principalmente a que todos ellos han sido el resultado de estudios aislados realizados por diferentes autores. Debido a esta diversidad de métodos de auditoría administrativa que se han desarrollado, resulta un tanto tedioso entrar a describir detalladamente cada uno de ellos.

Sin embargo, los trabajos representativos sobre el tema voy a resumirlos de la siguiente manera:

1. El de American Institute of America, utiliza un método desarrollado por su fundador el doctor Jackson Martindell.
2. El licenciado A. Alfonso Mejía F. contribuye al tema con su tesis titulada "Auditoría de las funciones de la gerencia en las empresas".
3. El también licenciado A. Manuele Azola perfecciona el análisis factorial en lo relativo al aspecto administrativo.
4. El licenciado A. Macías Pineda, concentró su esfuerzo en los cuestionarios que analizan el proceso administrativo.

(Rodríguez, 2010).

2.1.6 MODELO A ELEGIR

Cada uno de los métodos citados tienen sus ventajas y desventajas, lo cual nos obliga a elegir en cada caso el más adecuado, o la combinación de métodos que resulte más apropiada para el organismo social de que se trate.

En cualquiera de los casos, todos los métodos coinciden; ello es importante aclararlo, en virtud de que la evaluación se hace desde el punto de vista estrictamente administrativo y no técnico, ya que, de no ser así, podría incurrirse en fallas sumamente notorias o, en el mejor de los casos, exigiría personal muy especializado en diversas áreas para poder opinar atinadamente sobre aspectos tan técnicos, como puede ser la aplicación de técnicas productivas, ingenieriles, económicos, etc. No debemos olvidar que se trata de una auditoría administrativa, lo que quiere decir que se audita la administración de las funciones técnicas, mas no las funciones técnicas en sí.

(Rodríguez, 2010).

El método que se ha elegido para el presente estudio, será una combinación entre los autores Rodríguez Valencia y Enrique Benjamin Franklin.

Del autor Rodríguez Valencia se toma la sección de la metodología de la auditoría y del autor Franklin se elige la sección de técnicas de recolección de información, así como de indicadores, que va a permitir la evaluación de la auditoría.

Lo anterior, en atención a que la empresa es del sector agrícola, de origen totalmente mexicano, y dichos autores han dedicado sus estudios en el tema a empresas mexicanas, por lo que conocen de primera mano sus características y necesidades.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

El objetivo general de esta investigación es determinar los factores de carácter administrativo que limitan el crecimiento de la empresa en estudio, así como realizar una propuesta de mejora al respecto.

El tipo de estudio de esta investigación es Descriptivo, ya que según Danhke (1989), “Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El personal sujeto a investigación, es decir la población es: Gerente general (1), Jefes de Departamento (4) Empleados (22). No se contará con una muestra, ya que se utilizará la totalidad de la población.

Para alcanzar el objetivo general, se implementó una auditoría administrativa tipo inteligente, misma que propone el autor Enrique Benjamín Franklin F., en su libro Auditoría administrativa: evaluación y diagnóstico empresarial, en el que desarrolla el procedimiento de recopilación de información, dividido básicamente en dos tipos de fuentes: bibliográficas y de campo.

3.1 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

Para la elaboración del presente estudio, como primera instancia se recurrió al aspecto literario, siguiendo este orden:

1. Definición de los temas de investigación para el esquema de fundamentos, principalmente:
 - Proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.
 - Auditoría Administrativa: definiciones relevantes.
 - Modelos de auditoría administrativa.
 - Instrumentos de recopilación de información.
2. Consulta de literatura en bibliotecas.

3. Consulta de libros y artículos en línea.

3.2. FUENTES DE CAMPO.

Realizada la sección de consulta literaria, se continuó con el siguiente procedimiento en campo:

- 1) Estudio preliminar: Descripción de la empresa, aspectos generales y estructura organizacional.
- 2) Determinación de factores administrativos a estudiar.
- 3) Definición de instrumentos de recolección de información.
 - a) Investigación documental: organigrama, manuales administrativos y análisis de puestos.
 - b) Observación directa: Procesos y funciones.
 - c) Entrevista a jefes de departamento (preguntas abiertas).
 - d) Cuestionario a empleados con preguntas tipo cerradas.

1) Estudio preliminar: Descripción de la empresa, estructura organizacional y aspectos generales.

Para recabar la información del estudio preliminar, se solicitó al Gerente General la descripción de la de empresa, así como la estructura organizacional de la misma. Para la sección de aspectos generales se consultaron páginas de internet de las autoridades competentes en la elaboración de estadística oficial, lo que permitió tener una mejor visión de la posición de la empresa en el Valle de Mexicali.

2) Determinación de factores administrativos a estudiar.

La finalidad de la entrevista al Gerente General, fue conocer los aspectos que se tienen desarrollados dentro de la empresa en cuanto al proceso administrativo, para de ahí partir hacia las secciones a revisar durante la auditoría administrativa.

3) Definición de instrumentos de recolección de información.

En base a la información recopilada a través del gerente general, en primera instancia se definieron los aspectos a auditar, para de ahí partir hacia los instrumentos de recolección de información que se utilizaron, los cuales son:

- a) Investigación documental: organigrama, manuales administrativos y descripción de puestos.
- b) Observación directa: Procesos y funciones.
- c) Entrevista a jefes de departamento.
- d) Cuestionario (Encuesta) a empleados.

a) Investigación documental: organigrama, manuales administrativos y descripción de puestos.

A través de la información que proporcionó el Gerente General en la entrevista preliminar, se llevó a cabo una revisión documental, para corroborar que se cuentan con el organigrama, manuales administrativos (procedimientos y organización), así como con reglamento y descripción de puestos.

Esto se plasmó en una lista de cotejo (Anexo 1).

b) Observación directa: procesos y funciones.

Este instrumento de recolección de información al ser netamente cualitativo, deja de ser atractivo para la mayoría de los auditores, pero en este caso particular de la empresa PRODUAGRO, resultó bastante fructuoso, ya que permitió corroborar información que se obtuvo en varios de los reactivos de la encuesta aplicada a los empleados, así como de la entrevista aplicada a los jefes de departamento, de igual manera sirvió para complementar la información vertida por el Gerente General, lo que permitió dar otra visión en cuanto a las recomendaciones.

Esto se plasmó a través de un libro de notas.

c) Entrevista a jefes de departamento.

Se realizó entrevista a 4 jefes de departamento, para recolectar información que permita otorgar un panorama general sobre el proceso administrativo.

Esta entrevista que originalmente estaba planteada como una encuesta, al momento de la aplicación de la misma dio un giro, ya que para los jefes de departamento resultaba más dinámico y relevante el “platicar” como ellos comentaron. Se respetaron varias de las preguntas que se tenían preparadas, pero se ahondó mucho más en el proceso administrativo en sí.

La entrevista consta de una serie de preguntas (31), basadas en la sugerencia de preguntas planteadas en el modelo de auditoría administrativa de Franklin. (Anexo 2).

Esto se plasma en el análisis y resultados del siguiente capítulo.

d) Cuestionario a empleados.

Se aplicó cuestionario con preguntas tipo cerradas a 22 empleados (Anexo 3), la cual contiene los puntos planeados desde el inicio de la auditoría. Se eligió este tipo de cuestionario por las características de la población (empleados), que son personas con edad promedio de 35-40 años, encontrándose 2 personas de más de 50 años, a su vez, por el grado de escolaridad promedio, que es nivel secundaria. De igual manera, el tipo de preguntas se realizaron de la forma más concreta y fácil de entender posible.

Este cuestionario consta de 29 preguntas, tipo cerrada simple. Según Franklin (2013), “En este caso, las alternativas de respuesta están limitadas a dos o tres posibilidades. Este tipo de preguntas nos permite registrar, interpretar, codificar y analizar con mucha facilidad y no requiere de alto entrenamiento para el entrevistador”.

Las preguntas que se utilizaron, son las que sugiere el autor Franklin en su modelo de auditoría administrativa. Estas preguntas se eligieron en base a los aspectos administrativos con los que cuenta PRODUAGRO, resultando los siguientes puntos a evaluar:

- Planeación: Visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos
- Organización: Estructura organizacional, división y distribución de funciones,

descripción de funciones y unidad de mando.

- Dirección: Liderazgo, comunicación, grupos y equipos de trabajo, toma de decisiones y motivación.
- Control: Proceso, herramientas, sistemas y calidad.

Para la evaluación de estas preguntas se utiliza el método sugerido por Franklin para este tipo de preguntas, que es el del total de respuestas positivas entre el total de personas encuestadas, quedando como sigue:

$$\frac{\text{RESPUESTA AFIRMATIVA}}{\text{TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS}} = \% \text{ CUMPLIMIENTO DEL FACTOR}$$

Toda esta información complementa la auditoría administrativa tipo inteligente, para estar en posibilidades de generar un diagnóstico administrativo, que a su vez permita el planteamiento de una propuesta de mejora al proceso administrativo del centro de acopio de la empresa PRODUAGRO.

3.3 PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE INFORME FINAL.

Para concluir con la metodología a seguir para el logro del objetivo general de la presente investigación, se incluye el procedimiento de entrega de informe final, que consiste de los puntos enumerados a continuación:

- 1) Definir el modelo de auditoría a utilizar.
- 2) Desarrollar el modelo de auditoría dentro de las áreas que resultaron sujetas a la misma.
- 3) Analizar la información.
- 4) Presentar informe al consejo directivo de la empresa.
- 5) Tomar notas de las sugerencias ofrecidas (retroalimentación).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Análisis y resultados de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección: revisión documental, observación directa y cuestionarios a jefes de departamento y empleados.

Una vez concluida la sección de consulta literaria, se tuvo el primer acercamiento con el gerente de la empresa, con la finalidad de recolectar información general, para de ahí partir hacia la ejecución de la auditoría. Los resultados obtenidos son los siguientes:

1) Estudio preliminar: Descripción de la empresa, aspectos generales y estructura organizacional.

Descripción de la empresa.

Empresa dedicada a la promoción, financiamiento y comercialización de productos agrícolas, así como despepite, compra-venta de algodón y acopio de trigo, en el Valle de Mexicali.

Iniciaron actividades en junio de 2003, con la visión de dos familias de entrar con el valor agregado a la producción de los cultivos de algodón y trigo.

Las actividades principales son el despepite de algodón y acopio de trigo, con una producción de 30,000 pacas (aproximadamente 7,350 toneladas) de algodón promedio por año y 40,000 toneladas de trigo promedio por año.

La capacidad instalada del centro de acopio es de 40,000 toneladas por temporada, en los últimos 3 años no han logrado llegar a las 35,000 toneladas, por lo que solicitan una revisión dentro de su proceso administrativo para analizar las posibles causas que están impidiendo llegar a su capacidad instalada.

Según datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), existen 12 centros de acopio de trigo y algodón en el Valle de Mexicali, así como 31 centros de acopio solamente de trigo.

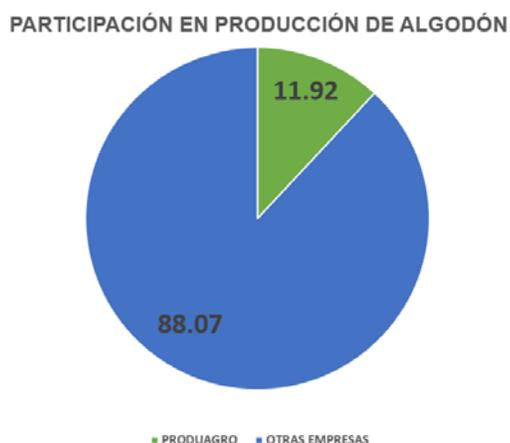
De lo anterior, se observa que la competencia directa son solamente 12 empresas.

Las figuras 9, 10, 11 y 12 muestran la participación de la empresa dentro de la producción de trigo y algodón en el Valle de Mexicali.

Figura 9. Participación de la empresa dentro de la producción de algodón en el Valle de Mexicali.



Figura 10. Comparativo de la producción de algodón de la empresa PRODUAGRO con la producción total del Valle de Mexicali.



Fuente: (SAGARPA, 2017). Elaboración propia.

Figura 11. Participación de la empresa dentro de la producción de trigo en el Valle de Mexicali.



Serie Histórica

Principales Variable **TRIGO GRANO**

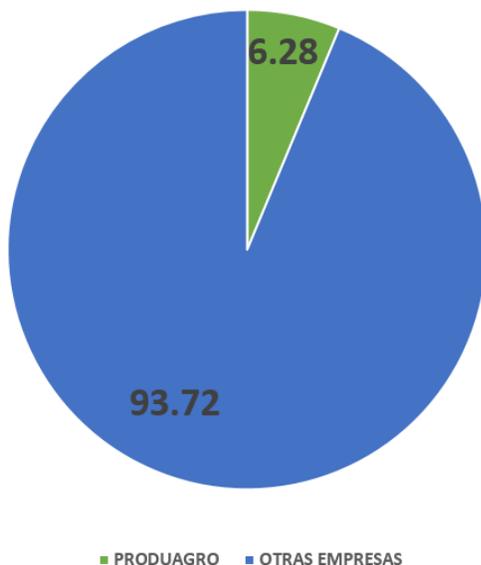
Ciclo : TODOS
 Municipio MEXICALI
 Modalidad TODAS

CULTIVO	AÑO	MODALIDAD	CICLO	SUPERFICIE SEMBRADA Hectareas	SUPERFICIE COSECHADA Hectareas	PRODUCCION OBTENIDA Toneladas	RENDIMIENTO OBTENIDO Ton/Ha	PRECIO MEDIO RURAL Pesos	VALOR DE LA PRODUCCION Miles de Pesos
TRIGO	2010	RIEGO	O-I	89,152.00	87,321.00	613,052.50	7.02	2,585.30	1,584,924.86
TRIGO	2011	RIEGO	O-I	74,507.00	74,260.00	481,925.00	6.49	3,578.65	1,724,638.62
TRIGO	2012	RIEGO	O-I	72,206.00	72,153.00	466,247.84	6.46	3,573.88	1,666,312.07
TRIGO	2013	RIEGO	O-I	83,147.00	83,015.00	514,180.48	6.19	3,612.51	1,857,482.54
TRIGO	2014	RIEGO	O-I	81,924.00	81,681.00	520,294.55	6.37	3,603.08	1,874,660.52
TRIGO	2015	RIEGO	O-I	90,878.00	90,609.00	536,824.94	5.92	4,227.33	2,269,336.83
TRIGO	2016	RIEGO	O-I	97,247.00	97,170.00	557,175.07	5.73	3,712.31	2,068,406.42
Sumatoria				165,813.50	164,372.50	782,674.93	34.03	56,850.84	6,240,878.47

Fuente: SAGARPA, Sistema de Información Agrícola de Captura (SIACAP)

Figura 12. Comparativo de la producción de trigo de la empresa PRODUAGRO con la producción total del Valle de Mexicali.

PARTICIPACIÓN EN PRODUCCIÓN DE TRIGO



Fuente: (SAGARPA, 2017). Elaboración propia.

Misión

Ser la empresa líder en la Industria en el despepita del algodón y comercialización de trigo, brindando un ambiente de trabajo seguro, saludable y acogedor al productor y a nuestra gente trabajadora.

Visión

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades del productor en servicios financieros como también en calidad de nuestros procesos obteniendo un rendimiento atractivo para nuestros accionistas, contribuyendo de manera importante al desarrollo económico-social de nuestra comunidad, y ofreciendo las mejores condiciones para el desarrollo integral en respuesta al esfuerzo del equipo de trabajo.

Valores

- ✓ Compromiso.
- ✓ Calidad.
- ✓ Ética.
- ✓ Honestidad
- ✓ Confianza
- ✓ Efectividad

ESTRUCTURA ORGÁNICA: ORGANIGRAMA



La gerencia general se hace cargo por completo de la administración del centro de acopio de PRODUAGRO, que cuenta con 4 departamentos estratégicos para la operación del mismo, siendo los siguientes:

- Departamento de atención al cliente, con un jefe de departamento y 2 personas técnicas de apoyo a su cargo.
- Departamento de compras, con un jefe de departamento y 4 personas técnicas de apoyo a su cargo.
- Departamento de ventas, con un jefe de departamento y 4 personas técnicas de apoyo a su cargo.
- Departamento de almacén, con un jefe de departamento y 12 personas técnicas de apoyo a su cargo.

El estudio preliminar arroja que la empresa está sólidamente establecida en la zona, esta información se validó a través de las estadísticas a nivel estatal, en las que sobresale como 3 de las primeras en dicho nivel, abriéndose camino entre un número considerable de empresas con el mismo giro.

En el año 2010, debido a los requerimientos de uno de los clientes más grandes de la empresa, se solicita que ésta cuente con una estructura administrativa, por lo que se genera la misión, visión, objetivos y organigrama. A su vez, se pide que los procesos sean estandarizados, por lo que se crea el manual de procedimientos, que trajo consigo la elaboración de análisis de puestos, así como reglamento interno de trabajo. La empresa accede a estos requerimientos, ya que el cliente representa el 90% de sus ventas en algodón, por lo que cambian al Gerente General, que anteriormente era un Ingeniero Agrónomo, con amplia experiencia en campo, pero no en lo administrativo, así de que se optó por contratar a un Administrador de Empresas para que realizara estas actividades.

2) Determinación de factores administrativos a estudiar.

Como resultado de la información obtenida a través de los diversos acercamientos con el Gerente General y en base a las áreas a revisar que nos ofrece la literatura, se determinaron las que aplican en la empresa, resultando las siguientes:





3) Definición de instrumentos de recolección de información.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección seleccionada, misma que se adaptan totalmente a los requerimientos de la empresa y que a su vez fueron validados por el Gerente General:

a. Investigación documental: organigrama, manuales administrativos y análisis de puestos.

Debido al tema financiero, el Gerente General solo otorgó información general en cuanto al organigrama, no se dio ninguna información acerca del área de Contraloría, pero se observa que las áreas están definidas y responden a un solo mando. Se contempla también una falta de información en cuanto al número de personas asignadas a cada departamento.

Los manuales administrativos con los que cuenta la empresa, es básicamente un manual de procedimientos, mismo que como ya se mencionó anteriormente, fue requerido por uno de los clientes más grandes de la empresa. Se observa que los procedimientos están bien definidos, pero falta bastante en la sección de control, es decir, establecimiento de

metas a corto plazo, así como indicadores por proceso.

Como producto adicional requerido por el cliente, se tienen los análisis de puestos, mismos que deben ser coherentes con el manual de procedimientos. En efecto, estos van muy acordes, pero carecen de exactamente lo mismo, indicadores o al menos un objetivo específico del puesto, del cual se puedan generar formas de medición del desempeño.

b. Observación directa: Procesos y funciones.

Una vez contando con el conocimiento de la investigación documental, se procedió a la observación directa, para corroborar que se lleven a cabo los procesos y funciones en base a lo establecido, con lo que se extrajeron los siguientes resultados:

- En cuanto a los procesos y funciones, se revisó un proceso de ventas, uno de compras, uno de atención al cliente y 3 de almacén, los más apegados casi en su totalidad es el de ventas y compras, estos debido a que deben seguir los procesos que piden los mismos clientes y tienen contacto directo con ellos. Al llegar a la observación del proceso de atención al cliente, se detectan varias desviaciones en cuanto al proceso, específicamente en la función de recepción de documentos de los productores, en el que dejan pasar más de uno de los requisitos y no cualquiera, sino se detecta que “dejan para después” algo tan vital como lo es el dictamen positivo del Comité de Sanidad Vegetal, marcado en el manual de procedimientos como documento VITAL, ya que eso avala al cultivo como apto para consumo.

En los procesos observados en almacén, se detecta que estos no cumplen con la estandarización establecida, es decir que realizan las labores en base a la “experiencia”, mas no al protocolo, si bien es cierto que el trabajo sale adelante, este es sin el proceso que se le dio a conocer al cliente, quien pide una calidad establecida. Cuando se le cuestionó a uno de los empleados de la razón por la que no revisaba la calibración de la maquina (tal cual lo marca el manual) al iniciar su jornada, comentó que si el producto empezaba a salir mal, entonces revisaban, pero que no lo hacían a diario porque era muy tardada la calibración, que preferían trabajar directo e ir calibrando conforme se requiriera.

En cada uno de los procesos observados, se cuestionaba si tenían alguna meta diaria, semanal, quincenal o mensual, y todos comentaron que como tal no había, que ellos

trabajan a lo que requiere su jefe inmediato o en el caso de atención a clientes, ventas y compras, que dependía de los clientes o proveedores que se acercaran. Cabe hacer mención que los agricultores son clientes y proveedores a la vez.

c. Entrevista a jefes de departamento (preguntas abiertas).

La entrevista realizada a los jefes de departamento, trajo consigo grandes resultados, del que resalta que ellos si cuentan con objetivos quincenales, así como metas por cultivo, mismas que deben cumplir en tiempo y forma, y son reportadas en cada reunión que se tiene con el consejo directivo de la empresa, que son llevadas a cabo cada quince días. Mencionan que existen minutas de trabajo, pero que no se les da seguimiento completo, es decir, en caso de no estar cumpliendo con las metas, se deben buscar las formas. Para el caso del jefe de departamento de almacén, comenta que en caso de no cumplir con los objetivos, se lleva a cabo la contratación de personal adicional o como el comenta “por temporadas”, pero que éste tarda en llegar y adaptarse, lo que hace que los objetivos tarden en cumplirse, pero que al final se logran.

d) Cuestionario a empleados con preguntas tipo cerradas.

Los resultados del diagnóstico de la planeación de la empresa se presentan en el cuadro 4.1.1, en el cual además se presenta la interpretación de cada uno de los elementos.

4.1.1 PLANEACIÓN					
ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA			ANÁLISIS
		SI	NO	% POSITIVO	
MISIÓN	¿Conoce la misión de la empresa en la que labora?	22	0	100	El personal conoce la misión de la empresa, ya que después de una reestructuración, la nueva administración decidió enfocarse en hacerla de dominio general. No solo la conocen, también la comprenden.
	¿Comprende la misión de la empresa en la que labora?	19	3	86	
VISIÓN	¿Conoce la visión de la empresa en la que labora?	18	4	82	En esta sección, el 82% conoce la visión, pero solo un 59% la comprende, al ahondar en el tema con las respuestas negativas, no les queda claro el término de servicios financieros, es decir, son palabras fuera de su entendimiento.
	¿Comprende la visión de la empresa en la que labora?	13	5	59	
OBJETIVOS	¿Se le han dado a conocer los objetivos de la empresa, cual es la finalidad de la misma?	12	12	50	El 50% de los empleados no conocen los objetivos de la empresa, es decir no conocen la importancia de las actividades que realizan, ni el rumbo de las mismas.
POLITICAS	¿Conoce las políticas de la empresa?	20	2	91	El 91% de los empleados conoce las políticas, y no solo eso, las cumple. Estas se encuentran impresas en varios espacios de la empresa, con lo que facilita su conocimiento y cumplimiento.
PROCEDI- MIENTOS	¿Se le dieron a conocer por escrito sus funciones dentro de la empresa?	8	14	36	Solamente el 36% confirma conocer sus funciones dentro de la empresa, es decir que el restante labora en base a lo que cree que debe realizar.
	¿Existe procedimiento por escrito de su actividad?	8	14	36	El 36% de este punto concuerda con el anterior, no conoce que el procedimiento que realiza esté por escrito, aunque éste si existe, por lo que se interpreta falta de comunicación al respecto.
	¿Sigue dicho procedimiento?	4	4	50	De lo anterior, solo el 50% de los empleados que conoce el proceso de sus actividades lo realiza acorde al procedimiento escrito. Lo que se interpreta que no existe un seguimiento en el tema.
	En caso de faltar, ¿otra persona puede realizar su función?	5	17	23	Solo el 23% de los empleados afirma que otra persona puede suplirla, esta es una respuesta bastante lógica al no tener definidas sus actividades y procedimientos, es decir, laboran bajo sus criterios, por lo que nadie más los puede suplir.
PROMEDIO				61.3%	

La planeación fue la que resultó con el promedio general más bajo con un 61.3%. Lo más destacado dentro de esta sección, es la falta de comprensión de la visión de la empresa, que va cercanamente ligado al desconocimiento de los objetivos, así como a la falta de conocimiento de las funciones que el empleado debe realizar, es decir, no cuentan con un camino por seguir, ellos laboran conforme va saliendo el trabajo, mismo que se corrobora a través de la observación directa. También es de enfatizar el bajo porcentaje obtenido en la pregunta de “En caso de faltar, ¿otra persona puede realizar su función?”, es alarmante que solamente el 23% afirme que otra persona puede realizar sus labores, ya que esto retrasa totalmente las actividades, especialmente en época de invierno, en el que se eleva el número de enfermedades virales y por tanto el número de faltas, lo que repercute directamente en los resultados de la empresa.

Los resultados del diagnóstico de la organización de la empresa se presentan en el cuadro 4.1.2, en el cual además se presenta la interpretación de cada uno de los elementos.

4.1.2 ORGANIZACIÓN					
ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA			ANÁLISIS
		SI	NO	% POSITIVO	
ESTRUC-TURA ORGANIZA-CIONAL	¿Conoce la estructura general de la empresa?	14	8	64	El 64% del personal conoce la estructura de la empresa, lo que facilita la canalización correcta de las actividades en caso de requerirse, a su vez comprenden cual es la autoridad inmediata.
	¿Conoce la estructura de su área de trabajo?	22	0	100	El 100% conoce la estructura de su área de trabajo, lo que habla excelente sobre la organización en las áreas.
DIVISIÓN Y DISTRIBU-CIÓN DE FUNCIONES	¿Cree que las funciones que realiza su área se encuentran distribuidas correctamente entre el número de empleados?	16	6	73	El 73% está conforme con las actividades que realiza en la organización y cree que en general la de sus compañeros está en lo correcto. Las 6 personas que negaron esto, son las que se identifican por el personal y jefes como "personas negativas"-
DESCRIP-CIÓN DE FUNCIONES	¿Conoce las actividades que realizan sus compañeros?	21	1	95	El 95% del personal dice conocer las actividades que realizan sus compañeros, más no realizarlas, lo que se interpreta como que saben a quién canalizar cada situación en caso de requerirse.
UNIDAD DE MANDO	¿Usted sigue indicaciones solo de una persona?	10	12	45	El 45% del personal sigue las indicaciones de una sola persona, lo que se interpreta que el resto sigue órdenes de algún otro superior, en este caso, del Director o de los mismos dueños, lo que genera confusión al momento de alguna contingencia y no saber a quién reportar.
PROMEDIO				75.4%	

Es de destacar que los datos arrojados en la sección de organización, en general está en promedio aceptable, excepto en el elemento de la unidad de mando, en la que el 55% de los empleados expresan que no siguen las órdenes de una sola persona.

Por lo anterior, al resultar un promedio bajo, se centró la observación directa en este rubro, coincidiendo con lo que los empleados expresaron, incluso se constató que reciben órdenes directas del presidente del consejo directivo, lo que sin duda alguna genera confusión en cuanto a quien deben reportar.

Esto también genera retrasos en sus actividades diarias, ya que en la mayoría de los casos, las órdenes que siguen, son para realizar actividades diferentes a las que deben realizar.

Los resultados del diagnóstico de la dirección de la empresa se presentan en el cuadro 4.1.3, en el cual además se presenta la interpretación de cada uno de los elementos.

4.1.3 DIRECCIÓN					
ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA			ANÁLISIS
		SI	NO	% POSITIVO	
LIDERAZGO	¿Cree que su jefe inmediato los guía de forma adecuada en sus actividades?	19	3	86	El 86% del personal confía en la forma de liderar de su jefe inmediato, lo que concuerda con que estos 4 jefes de departamento continúen en sus puestos desde hace más de 8 años.
COMUNICACIÓN	¿Tiene la confianza de expresar opinión laboral a su jefe inmediato?	21	1	95	El 95% del personal se siente cómodo de expresarse laboralmente con su jefe, lo que se interpreta en gran ambiente de trabajo.
	En el aspecto laboral, ¿Existe comunicación efectiva entre sus compañeros?	20	2	91	El 91% considera efectiva la comunicación entre los compañeros, lo que se validó directamente a través de la observación directa.
GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO	¿Cree usted importante el trabajo en equipo?	22	0	100	El 100% del personal confirma importante el trabajo en equipo, lo que valida las respuestas anteriores en el buen aspecto del ambiente de trabajo.
TOMA DE DECISIONES	¿Cree que las decisiones que se toman en la empresa son las adecuadas?	21	1	95	El 95% del personal valida la toma de decisiones dentro de la organización, lo que se traduce en el buen desempeño de las mismas.
MOTIVACIÓN	¿Cree que su trabajo es importante para la empresa?	14	8	64	El 64% del personal siente que su trabajo es importante para la empresa, porcentaje que se encuentra aceptable, pero aun con áreas de oportunidad, ya que esto va ligado a los desconocimiento de los objetivos.
	¿Se siente motivado de ir a trabajar?	13	9	59	El 59% de motivación para trabajar, se encuentra ligado totalmente al desconocimiento de los objetivos de la empresa.
	En caso de una oportunidad de trabajo, ¿continuaría laborando dentro de la empresa?	9	13	32	El 32% se quedaría en la empresa, lo que se interpreta en que la falta de arraigo con los objetivos y la importancia de su trabajo para la empresa son determinantes para el continuar laborando en la misma, inclinándose por el aspecto netamente monetario.
PROMEDIO				77.7%	

Dentro del diagnóstico obtenido a través de la encuesta a empleados, la Dirección fue la de resultados mayormente favorables, destacando el gran liderazgo con el que cuenta la empresa. Los empleados no solo están de acuerdo con las decisiones, sino que tienen gran respeto hacia lo que sus jefes inmediatos realizan.

El elemento con resultados menos favorables es el de la motivación, por lo que se decidió ahondar más en el tema, a través de preguntas al Gerente General y a los empleados mismos en la observación directa.

El gerente menciona que al existir varios centros de trabajo similares cerca de la zona, los empleados optan por irse hacia el que pague aunque sea un poco más. Es importante mencionar que el rango de edad que opina de esta manera son los que se encuentran entre los 20-35 años, los de mayor edad tienen más arraigo hacia la empresa y al consejo directivo.

A través de la observación directa, se pudo observar que así es, los empleados más jóvenes tienden a pensar de esta forma, estar pendientes de alguna oportunidad de mejor paga para poder cambiarse.

Los resultados del diagnóstico de la dirección de la empresa se presentan en el cuadro 4.1.4, en el cual además se presenta la interpretación de cada uno de los elementos.

4.1.4 CONTROL					
ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA			ANÁLISIS
		SI	NO	% POSITIVO	
PROCESO	¿Conoce si existen metas o indicadores de sus actividades?	4	18	18	Solo el 18% del personal conoce acerca de los indicadores, información que fue validada a través de la observación directa y revisión documental, en la que las personas que afirmaron conocer estos indicadores, son quienes se encuentran con funciones de asistentes de los jefes de departamento, y estas a su vez deben realizar los reportes para las reuniones semanales de los jefes de departamento con el consejo directivo de la empresa.
	¿Cree usted adecuadas las metas y/o indicadores?	4	0	100	Sobre el porcentaje del personal que conoce estos indicadores, el 100% afirma que estos indicadores son adecuados, lo que se interpreta en que realmente son efectivos.
HERRAMIENTAS	En caso de requerirse, ¿se aplican medidas correctivas dentro de sus actividades?	19	3	86	El 86% del personal afirma que existen controles de tipo correctivo en caso de ser necesario, lo que se validó a través de la observación directa, ya que al término de una de las reuniones semanales, los jefes de departamento realizaron medidas correctivas para el logro de los objetivos que estaban sin cumplirse.
	¿Cree usted adecuadas estas medidas correctivas?	17	2	89	El 89% del personal cree adecuadas estas medidas, lo que se valida con las respuestas sobre el buen liderazgo.
SISTEMAS Y CALIDAD	¿Conoce los estándares de calidad que tiene la empresa?	12	10	54	Solamente el 54% del personal conoce los estándares de calidad que tiene la empresa, mismos que son producto de los requerimientos de sus clientes, lo que se interpreta como una falta de comunicación al respecto.
PROMEDIO				69.4%	

La parte del proceso administrativa con el segundo promedio general más bajo, fue el Control, con un 69.4%, con lo que se siguen validando los datos recolectados desde la revisión documental, en la que la falta de indicadores en los manuales de procedimientos, así como en los análisis de puestos, repercuten en la fase de control.

Es alarmante que solo el 18% del personal conozca los indicadores del desempeño. Esto también se pudo constatar con la observación directa.

Existen dos sistemas de calidad internos, para los estándares que solicitan los clientes de Japón (algodón) e Italia (trigo), pero solo el 54% conoce sobre la existencia de los mismos.

CAPÍTULO V RECOMENDACIONES

5.1 Detección de áreas de oportunidad en el proceso administrativo de la empresa PRODUAGRO.

Derivado de la revisión al proceso administrativo, se determinaron áreas de oportunidad en cuanto a la funcionalidad del mismo, resultando en los siguientes factores que se encontraron por debajo del nivel aceptable que es el 60%.

En la figura 13 se muestra la detección de áreas de oportunidad del proceso administrativo de PRODUAGRO, así como el porcentaje de funcionalidad general.

Figura 13. Detección de áreas de oportunidad proceso administrativo de PRODUAGRO.

PLANEACIÓN (Funcionalidad general 61.3%) <ul style="list-style-type: none">➤ Visión➤ Objetivos➤ Procedimientos	ORGANIZACIÓN (Funcionalidad general 75.4%) <ul style="list-style-type: none">➤ Unidad de mando
DIRECCIÓN (Funcionalidad general 77.7%) <ul style="list-style-type: none">➤ Motivación	CONTROL (Funcionalidad general 69.4%) <ul style="list-style-type: none">➤ Proceso➤ Sistemas de calidad

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Propuesta de mejora al proceso administrativo de la empresa PRODUAGRO

Como resultado de la auditoría administrativa realizada a la empresa PRODUAGRO, se encontraron áreas de oportunidad en la empresa, que podría traducirse como los factores administrativos que están limitando el crecimiento de la empresa, mismos que se identificaron en la sección inmediata anterior. En base a esto, se genera una serie de recomendaciones para consideración del consejo directivo de la empresa, resultando en los siguientes:

➤ Planeación:

Visión: Se sugiere modificar la visión de la empresa a palabras que cualquier empleado de la empresa pueda comprender, para que de esta forma la pueda hacer suya. Realizar preferentemente de inmediato.

Objetivos: Dar a conocer a todos los empleados los objetivos de la empresa, para en base a esto formular objetivos específicos de cada persona, lo que permitirá que los empleados se sientan más comprometidos con el cumplimiento de los mismos, que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos generales.

Procedimientos: Se recomienda realizar pequeñas modificaciones a los manuales de procedimientos y cédulas de puestos de forma inmediata, esto en total coordinación con los empleados, para que a su vez, al término de dicha actualización se den a conocer estos instrumentos administrativos a todo el personal, con la finalidad de que se apeguen a los mismos, de tal forma que se puedan estandarizar procesos.

➤ Organización:

En general esta parte del proceso administrativo se encuentra en buenas condiciones, la única sugerencia al respecto es a la unidad de mando, se sugiere que todos los empleados respondan hacia un jefe inmediato, lo que permitirá que se concentre la información más fácilmente. En esencia, este punto quedará subsanado con la actualización de los manuales administrativos mencionados en la sección anterior.

➤ Dirección:

Al ser esta parte del proceso administrativo la que mejor resultó en su desempeño, se sugiere continuar con la misma dinámica que vienen trabajando, que es el de ejercer un liderazgo directo y constante. La única sugerencia sería motivar más a los empleados al logro de los objetivos, hacerles ver que su trabajo es importante para el logro de los mismos.

➤ Control:

Esta parte del proceso administrativo se encuentra totalmente ligada a la de planeación, sobre todo en los factores que resultaron más bajos, que son proceso y sistemas de calidad. Básicamente el subsanar el aspecto de planeación, por reacción se mejorará el control, recordemos que el proceso administrativo es cíclico, por lo que tiene mayor coherencia que estos dos factores, planeación y control, sean los más bajos en cuanto a su efectividad.

Se sugiere que los indicadores que se tienen a nivel departamento, se den a conocer a todos los empleados, claro está, en base a sus funciones, y que a su vez estos indicadores se reporten al menos cada 15 días a través de reuniones de trabajo para revisar avances por puesto. Ya que actualmente solo los jefes de departamento son quienes tienen reuniones de trabajo con el gerente general para el tema de indicadores. Al realizar reuniones por departamento, también se va a generar mayor compromiso del empleado hacia su área. A su vez, se sugiere dar a conocer la meta anual de cada producto, trigo y algodón, y llevar un conteo diario del avance hacia dicha meta, ya que al hacer visibles estos datos, el empleado se motivará a realizar el mismo.

En cuanto a los sistemas de calidad, estos también deben darse a conocer a todo el personal, básicamente son sistemas internos, que se establecieron con la finalidad de cumplir con ciertos requerimientos de los clientes de Japón e Italia. Actualmente se cumple con los estándares de calidad que los clientes requieren, pero es a base de un control correctivo, por lo que se sugiere que al contar con un control preventivo, que sería dando a conocer estos requerimientos previamente, se logrará mejorar la productividad.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

Considerando la información recabada a través de las fuentes literarias y de campo, es posible afirmar que existen diversos aspectos administrativos que están limitando el crecimiento de la empresa PRODUAGRO, siendo de especial relevancia la planeación y el control, dos fases del proceso administrativo que tienen bastante en común, uno es la definición de indicadores y el otro es el seguimiento del mismo.

Por lo anterior, es que la propuesta de mejora ofrecida a la empresa a través del informe final, que se llevó a cabo en forma física ante el Gerente General, se basa en que se establezcan indicadores por puesto, así como metas por departamento, de tal forma que todo el personal trabaje hacia un mismo objetivo general. Esto se va a realizar a través de una reestructura en el manual de procedimiento y por ende en los análisis de puestos. Es importante mencionar que ante el buen recibimiento del informe, esta reestructura se empezó a realizar una vez que se entregó el informe, durante el mes de mayo del año en curso.

Como profesionista y como vecina del Valle de Mexicali, el realizar esta investigación fue de gran satisfacción, ya que permitió conocer el desarrollo de una empresa agrícola de tal relevancia como la es PRODUAGRO, en la que intervienen clientes a nivel internacional como Japón e Italia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2008). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Segunda Edición. México: Panorama.
- Blandez, M. (2015). Proceso Administrativo. Primera edición. México: Editorial digital UNID.
- Chiavenato, I. (2001). Administración proceso administrativo. México: Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato I, (2007) Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, México.
- Franklin, E. (2013). Auditoría administrativa: evaluación y diagnóstico empresarial México: Pearson Educación.
- Franklin, B. (1998). Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura. México: Mc. Graw Hill.
- Garza, J. (2000). Administración Contemporánea. México: Mc. Graw Hill.
- Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. México: Mc. Graw Hill.
- Guerra, G. (1998). Manual de Administración de Empresas Agropecuarias San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de Costa Rica.
- Hernández, S. (2002). Administración, Proceso, estrategia y vanguardia. México: MC Graw Hill.
- Lépez, C. (2003). La administración y planificación como procesos. Costa Rica: Editorial EUNED.
- López, R. G. (2012). Generalidades de la auditoría. Málaga.

- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. Primera edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Martín, M. (2013). La importancia de aplicar auditorías administrativas o diagnósticos empresariales en las MiPyMEs. julio, 11, 2017, de Grupo Milenio Sitio web: http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/Auditorias-Administrativas-Diagnosticos-Empresariales-MiPyMEs_18_184961587.html
- Melgar, J. (1999). Auditoria administrativa una necesidad permanente de la empresa moderna.. julio, 11, 2017, de Theorethikos, la revista electrónica de la UFG Sitio web: <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/octubre99/analisis1.html>
- Mendivil, V. (2002). *Elementos de Auditoría*. México: ECASA.
- Mendivil, M. (2005). *Auditoría administrativa aplicada a una empresa ferretera* [Tesis de Licenciatura]. Instituto Tecnológico de Sonora, México. Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/127_maria_mendivil.pdf
- Molina, C. (2002). Importancia de la práctica de la auditoría administrativa. *Revista Vértice*, Universidad de Sonora, pp.13-14. Recuperado de <http://www.revistavertice.uson.mx/revistas/articulos/pdf/16-3.pdf>
- Moratto, J. Cuatro pasos fundamentales del proceso administrativo, agosto 29, 2016, de Mercados Unidos Sitio web: mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/.
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2a ed.). Estado de México, México: Pearson Education.
- Rodríguez, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thomson Learning.

- Rodríguez, J. (2010). Sinopsis de auditoría administrativa. México: Editorial Trillas.
- Londoño, A. (2017). Proceso administrativo: Importancia en la organización. octubre 19, 2017, de Gerencie.com Sitio web: <https://www.gerencie.com/proceso-administrativo-importancia-en-la-organizacion.html>
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa. México: McGraw Hill.
- Stoner, J. (1996). Administración. In J. Stoner, Management. Mexico: Prentice Hall. Strickland.
- moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/AA/S04/AA04_Visual.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

LISTA DE COTEJO

Nota importante: Validar en cada punto la existencia del elemento, así como describir los hallazgos relevantes.

Fecha:

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

RESULTADO

OBSERVACIONES

Misión

Si No N/A

Visión

Si No N/A

Valores

Si No N/A

Objetivos generales

Si No N/A

Manual de organización

Si No N/A

Manual de procedimientos

Si No N/A

Programas de trabajo

Si No N/A

Reglamento interno de trabajo

Si No N/A

ANEXO 1

LISTA DE COTEJO

Nota importante: Validar en cada punto la existencia del elemento, así como describir los hallazgos relevantes.

Políticas de trabajo

Si No N/A

Organigrama

Si No N/A

Contratos de trabajo

Si No N/A

Análisis de puestos/descripción de puestos

Si No N/A

Minutas de trabajo

Si No N/A

Reportes de seguimiento a objetivos

Si No N/A

ANEXO 2

CUESTIONARIO JEFES DE DEPARTAMENTO DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Nombre:

Edad:

Puesto en la empresa:

Antigüedad en la empresa:

Escolaridad:

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización?
2. ¿Sus funciones se encuentran por escrito?
3. De forma general, ¿Quién realiza la toma de decisiones dentro de la organización?
4. ¿Se le convoca a las reuniones de trabajo con el Consejo Directivo de la empresa?
5. De ser afirmativo, ¿Cada cuánto se realizan?
6. ¿Existen minutas de trabajo sobre estas reuniones?
7. ¿Se les otorga seguimiento a las mismas?
8. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
9. ¿Cree que la misión, visión y valores de la empresa son acordes a la misma?
¿Por qué?
10. ¿Conoce el organigrama general de la empresa?
11. ¿Comprende las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa?

ANEXO 2

CUESTIONARIO JEFES DE DEPARTAMENTO DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

12. Dentro de su área ¿Existen análisis de puestos? (Si la respuesta es no, pase a la pregunta 16)
13. En caso afirmativo, ¿Cree que estos son congruentes con lo que realizan los empleados? ¿Por qué?
14. ¿Cada cuánto se realiza una actualización de los mismos?
15. ¿Quién se encarga de hacer la actualización?
16. ¿Existe un manual de procedimientos para cada actividad que se realiza dentro de su área? (Si la respuesta es no, pase a la pregunta 20)
17. En caso afirmativo, ¿Cree que estos son congruentes con lo que realizan los empleados? ¿Por qué?
18. ¿Cada cuánto se realiza una actualización del mismo?
19. ¿Quién se encarga de hacer la actualización?
20. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la gerencia hasta el último de los subordinados?
21. ¿Responde y obedece solamente a usted cada subordinado suyo?
22. En caso de faltar a laborar, ¿A quién reportan sus subordinados?

ANEXO 2

CUESTIONARIO JEFES DE DEPARTAMENTO DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

23. Esta delegación de autoridad, ¿se encuentra definida por escrito?

24. ¿Se cuentan con metas o indicadores dentro de su área?

25. De ser afirmativo, ¿Cómo se determinan las mismas?

26. ¿Se cuenta con alguna medida de control para el logro de estas metas?

27. De ser afirmativo, ¿Cómo se lleva a cabo este control?

28. ¿Se tiene por escrito esta forma de control?

29. ¿Usted tiene voz ante el Consejo Directivo para proponer alguna mejora o cambio dentro de su área?

30. De ser afirmativo, ¿Ha realizado alguna propuesta y esta se ha llevado a cabo?

31. ¿Cree importante su trabajo dentro de la organización? ¿Por qué?

ANEXO 3

CUESTIONARIO EMPLEADOS DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Puesto en la empresa:

Edad:

Antigüedad en la empresa:

Escolaridad:

1. ¿Conoce la misión de la empresa en que labora?

SI_____ NO_____

2. ¿Comprende la misión de la empresa en que labora?

SI_____ NO_____

3. ¿Conoce los objetivos que tiene la empresa para este año?

SI_____ NO_____

4. ¿Comprende la visión de la empresa en la que labora?

SI_____ NO_____

5. ¿Conoce los valores de la empresa en la que labora?

SI_____ NO_____

6. ¿Conoce las políticas de la empresa?

SI_____ NO_____

7. ¿Cree que su trabajo es importante para la empresa?

SI_____ NO_____

8. ¿Se le dieron a conocer por escrito sus funciones dentro de la empresa?

SI_____ NO_____

ANEXO 3

CUESTIONARIO EMPLEADOS DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

9. ¿Existe procedimiento por escrito de su actividad?

SI _____ NO _____

10. ¿Sigue dicho procedimiento?

SI _____ NO _____

11. En caso de faltar, ¿otra persona puede realizar su función?

SI _____ NO _____

12. ¿Conoce la estructura general de la empresa?

SI _____ NO _____

13. ¿Conoce la estructura de su área de trabajo?

SI _____ NO _____

14. ¿Usted sigue indicaciones solo de una persona?

SI _____ NO _____

15. ¿Conoce las actividades que realizan sus compañeros?

SI _____ NO _____

16. ¿Cree que las funciones que realiza su área se encuentran distribuidas correctamente entre el número de empleados?

SI _____ NO _____

17. ¿Cree que su jefe inmediato los guía de forma adecuada en sus actividades?

SI _____ NO _____

18. ¿Tiene la confianza de expresar opinión laboral a su jefe inmediato?

SI _____ NO _____

19. En el aspecto laboral, ¿Existe comunicación efectiva entre sus compañeros?

SI _____ NO _____

ANEXO 3

CUESTIONARIO EMPLEADOS DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

20. ¿Se siente motivado de ir a trabajar?

SI _____ NO _____

21. En caso de una oportunidad de trabajo, ¿continuaría laborando dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

22. ¿Cree usted importante el trabajo en equipo?

SI _____ NO _____

23. ¿Cree que las decisiones que se toman en la empresa son las adecuadas?

SI _____ NO _____

24. ¿Conoce si existen metas o indicadores de sus actividades? Si, pasa a la siguiente pregunta. No. Pasa a la número 26

SI _____ NO _____

25. ¿Cree usted adecuadas las metas y/o indicadores?

SI _____ NO _____

26. En caso de requerirse, ¿se aplican medidas correctivas dentro de sus actividades? Si, pasa a la siguiente pregunta. No. Pasa a la número 28

SI _____ NO _____

27. ¿Cree usted adecuadas estas medidas correctivas?

SI _____ NO _____

28. ¿Existe retroalimentación por parte de su jefe para mejorar sus actividades?

SI _____ NO _____

29. ¿Conoce los estándares de calidad que tiene la empresa?

SI _____ NO _____