

Unidad 16

- Método de José Antonio Fernández Arena

Método de José Antonio Fernández Arena

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Los cuestionarios que se utilizan para realizarla auditoría administrativa están formados con base en los principios de esta disciplina del saber humano.

Administración

I. Ciencia social

II. Que persigue la satisfacción de objetivos institucionales

III. Por medio de una estructura formal

IV. Y a través del esfuerzo humano

I. Ciencia social

La administración en su calidad de ciencia social admite los principios que se analizan.

II. Que persigue la satisfacción de objetivos institucionales

a) Objetivos de servicio:

-Satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, ofrecer buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

b) Objetivo social:

-Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los colaboradores de la institución, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c) Objetivo económico:

-Protección de los intereses económicos de la institución, de sus acreedores y sus inversionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generalización de la riqueza y su asignación justa.

III. Por medio de una estructura formal

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de: los recursos humanos (colaboradores); materiales (dinero e instalaciones); técnicos (sistemas y procedimientos).

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización por lo que obtendrá: buenos colaboradores; fondos suficientes y su adecuada inversión; utilización de sistemas y procedimientos acordes con la empresa.

Como resultado de la organización, la institución quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo.

a) Dirección ejercida por:

- consejo de administración, patronato o presidencia, quienes deben revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.
- dirección general, cuyo propósito principal será vigilar de cerca las políticas, tomando en cuenta las variables externas que afectan a la institución, situación económica, problemas sociológicos, etcétera.

Resulta evidente que en algunas instituciones, sobre todo las pequeñas, que no estén constituidas bajo el régimen legal de sociedades anónimas, no tendrán los niveles comentados, pero sí deberá realizarse todo lo relativo a la coordinación, aun cuando sea atendido por un solo hombre (dueño de la empresa familiar).

b) Planeación y control:

Nivel jerárquico que considera los estudios, sistemas y procedimientos tendientes a planear, presupuestar y mantener una organización que contenga información completa y actualizada, en cuanto al cumplimiento de metas y su evaluación.

c) Operación:

Nivel jerárquico que contiene los departamentos productivos y de servicio que realizan las acciones tendientes a satisfacer el objeto de la institución.

d) Asesoramiento en cuanto:

Nivel jerárquico ocupado por diferentes departamentos que persiguen apoyo a la dirección y a la operación, realizando actividades que no son el objeto de la institución, pero que ayudan a lograrlo (jurídico no es el objeto de una institución, pero se necesita para la atención de esos asuntos).

IV. Y a través del esfuerzo humano

a) Planear:

Primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se esbozan planes y programas. Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a

través de la revisión planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite cambios en la estructura formal de la institución.

b) Implementar:

Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el mencionado plan o programa más adecuado para la solución de un problema. Motivar con base en el plan y programa rutinario o de innovación, así como en la decisión adoptada, generar el interés de los demás, permitiendo la actuación. Comunicar, o lo que es igual, lograr la previsión, orientación, guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a realizar.

c) Controlar:

Apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa; evalúa las causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa.

Objetivo de servicio

- I. La satisfacción de los consumidores o usuarios*
- II. Hace necesario ofrecer productos o servicios*
- III. En condiciones apropiadas*

I. La satisfacción de los consumidores o usuarios

Los consumidores satisfacen sus demandas con artículos o productos y los usuarios lo hacen en cuanto a la recepción de servicios, principalmente en el renglón de gobierno, bancos, transportes y servicios similares. La sociedad actual ha incrementado el sector de servicios en una gran proporción, y representa el segmento más dinámico en muchas economías, incluyendo la de México.

II. Hace necesario ofrecer productos o servicios

Los productos van respondiendo a un afán de necesidad, o de comodidad, y a una pretensión de seguridad. La tecnología ha permitido precios bajos de los artículos, como en el caso de la electrónica. Por otra parte, también los servicios se han mejorado y en el caso de los bancos ofrecen actividades versátiles con el apoyo de los sistemas (cajeras automáticas o móviles).

III. En condiciones apropiadas

Las características de los productos y servicios vuelven vitales los temas (le cantidad, calidad, precio y disponibilidad. La cantidad permitirá la cobertura de la demanda real y evitará fuerzas y presiones que distorsionan el mercado, encareciendo el artículo o servicio. La calidad significa permanencia, durabilidad y dependencia. El precio no sólo representa una suma de costos y gastos, sino que modula la dimensión del consumo, en tanto promueve y se apoya con sistemas de financiamiento. La disponibilidad, en economías en expansión, representa un elemento obligado para una mejor distribución de la riqueza.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

1. ¿Han tenido problemas con los bienes o servicios?
¿Por qué?
2. ¿Han tenido problemas con nuestro personal de servicio, supervisores o personal administrativo?
¿Por qué?
3. ¿Los productos o servicios cumplen con sus normas de calidad?
¿Por qué?
4. ¿Están satisfechos con los bienes o servicios que les proporciona la empresa?
¿Por qué?
5. ¿Podrían indicarnos algunas sugerencia(s) para mejorar nuestros bienes o servicios?
¿Cuál(es)?

Objetivo social con el gobierno

I. El objetivo social con el gobierno hace necesario cumplir

II. Con la autoridad federal o central

III. Estatal o regional y

IV. Municipal o local

I. El objetivo social con el gobierno hace necesario cumplir

Los gobiernos actuales no se limitan a labores de vigilancia policiaca o territorial, orientación educativa o preservación de un orden legal. Dentro de su perspectiva histórica buscan una promoción del desarrollo y una distribución equitativa de la riqueza nacional. Las dependencias gubernamentales son variadas y cubren problemas de educación, salud, transporte y muchos otros rubros, por los que se cobran impuestos, derechos, aprovechamientos y cuotas.

II. Con la autoridad federal o central

La legislación federal o nacional establece normas en campos que interesan a la república y cubren todo el territorio sin límites o regiones. El sistema impositivo es un ejemplo sobre todo en el renglón de impuestos sobre la renta.

III. Estatal o regional y

El pacto federal en un sistema de regiones hace posible que se distribuyan ingresos y se dejen ciertos tributos en manos de estados o regiones. Los organismos deben afrontar estos pagos y contribuir sobre todo en obras locales que les ayudan y complementan en su operación.

IV. Municipal o local

El gobierno que tiene más contacto con el organismo es el que se localiza en su municipio y en muchas ocasiones maneja licencias, autorizaciones y los impuestos

prediales. En todo caso, las autoridades gubernamentales a este nivel son las que tienen que atender más de cerca la problemática de la comunidad y resolver las carencias en servicios elementales, en especial la vivienda, agua potable y drenaje.

CUESTIONARIO PARA CUMPLIMIENTO CON LAS AUTORIDADES

1. Cumplimiento a nivel federal

Constitución

Sociedades

Eiscal

Laboral

2. Cumplimiento a nivel estatal

Constitución

Código

3. Cumplimiento a nivel municipal

Reglamento

4. Cumplimiento con organizaciones paraestatales

I.M.S.S

INFONAVIT

5. Cooperación con otras solidarias

Objetivo social con los colaboradores

I. El objetivo social con los colaboradores vela por sus

II. Intereses económicos

III. Intereses personales e

IV. Intereses sociales

I. El objetivo social con los colaboradores vela por sus

Los colaboradores representan el capital más importante de los organismos y es vital cuidar de sus intereses, en cuanto contribuyen a consolidar y a engrandecer a las instituciones. Tanto los niveles directivos, como los de apoyo y los operativos, colaboran en un esfuerzo de grupo y todos merecen reconocimientos.

II. Intereses económicos

No basta con respetar la ley en materia laboral, hay que buscar pagar lo mejor posible, estableciendo participaciones e incentivos monetarios que ayuden a resolver las necesidades primarias.

III. Intereses personales

Los colaboradores buscan su avance dentro de las instituciones, ampliando su educación y por el mejoramiento de sus habilidades que pueden usar para lograr mejores puestos.

IV. Intereses sociales

La integración en la sociedad y el reconocimiento al esfuerzo realizado representa cada vez más un anhelo válido y generalizado, por lo que han de vigilarse estos conceptos.

V. Por medio de relaciones humanas

Las instituciones públicas y privadas deben contar con un grupo O un departamento que atienda todos los detalles relacionados con los intereses de los colaboradores. Este tema es de extrema delicadeza y representa la concordia en la empresa y la posibilidad de cumplir con la justicia.

CUESTIONARIO SOBRE ACTITUDES DE LOS COLABORADORES

1. ¿Tiene buena opinión de su empresa?

¿Porqué?

2. ¿Se siente satisfecho de su puesto?

¿Porqué?

3. ¿En función de su trabajo, le pagan lo justo?

¿Porqué?

4. ¿Participa en las decisiones de su departamento?

¿Porqué?

5. ¿Se siente parte de un grupo de trabajo?

¿Porqué?

6. ¿Existe buen ambiente de trabajo?

¿Porqué?

7. ¿Cree conveniente formar parte de grupos integrados por compañeros de la empresa que realicen actividades deportivas, culturales o sociales?

¿Porqué?

8. ¿Siente suficiente seguridad en su futuro en la empresa?

¿Por qué?

9. ¿Considera que puede lograr promociones en su trabajo?

¿Porqué?

10. ¿Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o ala empresa?

¿Cuál (es)?

Objetivo social con la comunidad

- I. El objetivo social con la comunidad*
- II. Requiere las acciones de respeto a la comunidad*
- III. En calidad de buen vecino y*
- IV. A través de relaciones públicas*

I. El objetivo social con la comunidad

La comunidad se constituye por los vecinos de una localidad que crean un ambiente de vida y generan la expectativa de ofrecer todas las comodidades a los habitantes.

II. Requiere las acciones de respeto a la comunidad

El respeto a la comunidad incluye el cumplimiento de ordenamientos locales acciones concertadas para unir fuerzas y hacer prosperar la región.

III. En calidad de buen vecino y

El buen vecino se suma y no aprovecha en su ventaja los bienes comunes, por lo que se cuidará la calidad del agua, del aire y de la tierra. También hay que conservar el orden y contribuir a la contratación de elementos locales.

La ecología se ha convertido en uno de los problemas de mayor preocupación que no conoce fronteras y no admite diferir la solución, debido a los grandes excesos que se han cometido en muchos países, incluyendo a México.

IV. A través de relaciones públicas.

La buena comunicación neutraliza el rumor y evita distorsiones de las realidades. Los organismos deben dar a conocer sus logros y explicar las fallas o los errores cometidos.

El público ya no admite respuestas a medias y menos las manipulaciones de información que generan rumores y grandes conflictos en ocasiones.

CUESTIONARIO PARA EL CUMPLIMIENTO CON LA COMUNIDAD

- 1. ¿Se cumplen las ordenaciones de asentamiento?*
- 2. ¿Se evita la polución ambiental?*
- 3. ¿Se evita la polución de las aguas?*
- 4. ¿Se evita la polución del ruido?*
- 5. ¿Hay un programa de relaciones públicas?*

Para obras comunitarias

Para situaciones críticas

Para situaciones catastróficas

Objetivo económico de la institución

I El crecimiento de las instituciones

II. Busca el fortalecimiento económico

III. Con la reinversión

I. El crecimiento de las instituciones

La creciente demanda de servicios o de productos obliga a un ofrecimiento en mayores proporciones, pero hace necesario ampliar las instalaciones y todas las inversiones conexas.

Las instituciones tienen una vida biológica semejante a la de un ser humano y pasan por tres épocas, la niñez, adolescencia y la madurez. La subsistencia puede ser de centenares de años como el caso de la Iglesia católica. Muchos son los ejemplos de organismos que por falta de vitaminas (recursos), no soportan el crecimiento y no alcanzan la madurez.

II. Busca el fortalecimiento económico

El capital inicial en las instituciones resulta insuficiente para financiar los crecimientos y no es posible solicitar créditos en demasía que ponen en peligro a los organismos en tiempo de carestía o por baja en las ventas.

En algunos países y en muchas empresas, se abusa del crédito y se usa como una palanca que en tiempos de crisis actúa en contra de las instituciones, tanto por los intereses exagerados que deben pagarse, como por los plazos que no permiten recuperación.

III. Con la reinversión

La creación de reservas de capital o el evitar el reparto de las utilidades consolida las finanzas del organismo y asegura un crecimiento armónico sin presiones innecesarias.

Las instituciones públicas en ocasiones cubren sus deficientes con transferencias de tipo presupuestal que en muchos casos atienden subsidios que ayudan a preservar la paz social y a buscar mejor justicia distributiva.

CUESTIONARIO PARA EL FORTALECIMIENTO ECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN

- 1. ¿Existe un plan estratégico de crecimiento?*
- 2. ¿Se han estimado los potenciales del mercado?*
- 3. ¿Se estima mayor participación en el mercado?*
- 4. ¿Se conocen los recursos económicos necesarios?*
- 5. ¿Existe un plan de revisión de utilidades?*

Objetivo económico con los acreedores

- I. Los apoyos de los acreedores*
- II. Permiten la consolidación de los activos*
- III. Y demandan su devolución con el rendimiento pactado*

I. Los apoyos de los acreedores

Los acreedores, y en general los prestamistas, proporcionan el complemento al capital de los inversionistas, que en muchas ocasiones no es suficiente para el nacimiento o buena marcha de las instituciones. Existen fondos gubernamentales de promoción que pueden prestar recursos para fortalecer la estructura financiera.

II. Permiten la consolidación de los activos

Los activos, en el caso de los inventarios, requieren condiciones favorables de los proveedores; y en cuanto a las cuentas por cobrar, hacen necesarios préstamos bancarios o complementos de acreedores diversos. En ocasiones los propios accionistas no desean inmovilizar más dinero en capital y lo facilitan por períodos limitados en calidad de préstamo. El Estado, como inversionista, puede proporcionar fondos temporales a las instituciones para que salgan de baches financieros, pero no debe conservar la propiedad de las empresas.

III. Y demandan su devolución con el rendimiento pactado

Los plazos de los préstamos obligan a formular un calendario de pagos y en períodos de escasez monetaria, demandan tasas elevadas de intereses que deben integrarse a los gastos que forman los precios de productos y servicios.

El financiamiento a corto plazo no se debe usar para realizar inversiones en terrenos o instalaciones que representan recuperaciones lentas y de largo plazo.

CUESTIONARIO PARA LOS ACREEDORES

1. ¿Qué concepto tiene de la empresa?
 - excelente
 - muy buena
 - buena
 - regular
 - mala
 - muy mala
2. ¿Ha liquidado oportunamente sus obligaciones financieras?
3. ¿Consideran ustedes que son clientes dignos de confianza?
¿Por qué?
4. ¿Opinan favorablemente del futuro de esta empresa?

5. ¿Tiene usted alguna sugerencia en beneficio de la empresa, en función de las relaciones con ustedes?

¿Cuál (es)?

Objetivo económico con los inversionistas

I. Los capitales invertidos

II. Deben garantizar el equilibrio de las instituciones

III. Y promover la creación de riqueza

I. Los capitales invertidos

Los inversionistas privados, o el gobierno como entidad promotora, facilitan los fondos que hacen posible un nuevo organismo. En algunos casos se canalizan las demandas de dinero por colocaciones en la bolsa de valores o en organismos similares. El capital se pulveriza cuando existen sociedades anónimas auténticas y hace posible un mejor reparto de la riqueza. Cuando se trata de negocios familiares, es común que exista un dueño que sólo cubra las apariencias legales con amigos o familiares sin ninguna propiedad real.

II. Deben garantizar el equilibrio de las instituciones

Los activos fijos que comprenden los terrenos, instalaciones, maquinaria y diversos elementos de trabajo deben recibir sus fondos por medio de los capitales o inversiones a largo plazo y sin el requerimiento de pagos parciales.

La salud financiera depende de la solidez que proporciona el dinero inamovible que sólo puede ser en forma de capital.

III. Y promover la creación de riqueza

El incremento de la riqueza y su reparto en la forma de dividendos representan un rendimiento del capital arriesgado y no utilizado en el consumo propio y egoísta. En el sector público la creación de la riqueza es vital, para asegurar la fuente de trabajo, y preservar el organismo, como lo indica el ejemplo que sigue.

Los recientes eventos en el denominado bloque socialista hacen ver un afán por buscar consolidar un aumento substancial de la riqueza de cada nación para responder mejor a las necesidades de sus habitantes.

CUESTIONARIO PARA LOS INVERSIONISTAS

1. ¿Considera una buena inversión las acciones de esta empresa?

¿Porqué!

2. ¿Es buena la redividuidad obtenida por la empresa?

¿Porqué?

3. ¿Han sido adecuados los dividendos pagados?

¿Porqué?

4. ¿Recibe suficiente información?

¿Sugerencia?

5. ¿Considera alguna buena sugerencia para la administración de la empresa?

¿Cuál(es)?

NIVELES JERÁRQUICOS

Dirección

I. La dirección es elemento central

II. Que innova

III. Se responsabiliza y

IV Coordina las acciones del organismo

I. La dirección es elemento central

La dirección, como se comentó anteriormente, hace las veces de centro cerebral del organismo. En todas las instituciones hay centralización en esta función, en tanto que su descentralización puede significar confusión en las decisiones adoptadas y un control confuso.

II. Que innova

La dirección, en forma colegiada, debe pensar nuevas ideas; ampliar tareas y lograr con todo esto una continuidad de la institución para consolidarla y hacerla entrar en una madurez, que permita crecimiento sólido y seguro.

III. Se responsabiliza y

La dirección es la máxima responsable, y si bien puede delegar autoridad, tiene que compartir la responsabilidad, y eventualmente responderá por excesos o defectos de niveles secundarios. Este punto hace necesario contar con los informes y establecer los controles que permitan salvaguardar los recursos y las acciones realizadas por los organismos.

IV. Coordina las acciones del organismo

Para esta empresa se consideran tres niveles directivos dada su importancia:

a) Consejo de administración (máxima autoridad)

b) Dirección general (ejecutivo del consejo)

c) Gerencia general (coordinador operativo)

CUESTIONARIO DE DIRECCIÓN

Consejo de administración

1. *¿Es suficiente el número de consejeros?*
2. *¿Son idóneos?*
3. *¿Se reúnen con periodicidad y con asistencia adecuada?*
4. *¿Participan en las juntas?*
5. *¿Revisan el cumplimiento de los objetivos de la empresa?*

Dirección general

6. *¿Se encarga el director o gerente general de los planes alargo plazo?*
7. *¿Busca asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes y programas?*
8. *¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas?*
9. *¿Actúa en el aspecto de relaciones públicas?*
10. *¿Se mantiene pendiente del desarrollo de problemas externos ala empresa?*

Gerencia general

11. *¿Es clara la determinación del puesto y sus actividades?*
12. *¿Es adecuada la selección del ejecutivo que lo ocupa ?*
13. *¿ Tiene incentivos económicos adecuados el puesto ?*
14. *¿ Son suficientes los incentivos no económicos?*
15. *¿Delega el ejecutivo suficiente autoridad?*
16. *¿ Tiene información adecuada de los problemas internos de la empresa?*
17. *¿Es responsable de revisar la formulación de las políticas departamentales?*
18. *¿Se realizan reuniones interdepartamentales para analizar las políticas de la empresa?*
19. *¿Realiza el director general la calificación de méritos?*
20. *¿Se preocupa el ejecutivo de este puesto por desarrollarse y automejorarse?*

Vigilancia

- I. *La vigilancia asegura supervisión*
- II. *Revisión y*
- III. *La opinion apreciativa*

I. La vigilancia asegura supervisión

La vigilancia permite conocer, por medio de la supervisión, el apego a los lineamientos establecidos. Si se realiza de manera rutinaria y con un espíritu preventivo, evitará sorpresas o malos usos de los recursos. Los grupos internos y externos de los organismos deben estar interesados en que se conozca cómo marcha y que se apliquen medidas preventivas cuando se conozcan desviaciones.

II. Revisión y

Un auxiliar para asegurar esta acción es la auditoría, que por su raíz latina, oye y busca, en un afán de cumplimiento y no con un espíritu persecutorio. La verificación tranquiliza a los que actúan con bien y sólo debe preocupar a los que tienen propósitos aviesos.

III. La opinión apreciativa

Los grupos que forman el entorno del organismo tienen interés en una opinión apreciativa del órgano de vigilancia. Los comisarios, de acuerdo con la ley de Sociedades Mercantiles mexicana y diversas legislaciones, deben ser los encargados de la vigilancia. En la fracción 3a. del artículo 166 se establece qué tipo de vigilancia y su extensión. Habla también de rendir un informe anual y de sus graves obligaciones para con la sociedad en general.

La práctica general en las instituciones públicas y privadas no ha dado gran importancia a esta actividad y es un gran error, pues sus alcances son importantes y coadyuvan a preservar el orden y la justicia.

A nivel gubernamental y con un espíritu de renovación moral se estableció una Contraloría General.

CUESTIONARIO DE VIGILANCIA

1. ¿Existe un cuerpo de auditoría interna?

Obtener programa de trabajo, método y procedimientos, así como los informes presentados

2. ¿Se desatan los informes de auditoría?

Comprobar si hay consecuencias de los trabajos realizados

3. ¿Se contratan los servicios de auditores externos? Conocer la contratación, amplitud del trabajo y sus informes

4. ¿Se analizan las sugerencias de los auditores externos? Obtener apuntes de las juntas y las resoluciones adoptadas

5. ¿Es adecuada la resolución de comercio? Conocer su crecimiento y forma de trabajo

6. ¿Asiste ala junta de consejo? Comprobarlo y su participación

7. *¿Se le proporciona información administrativa eficiente?*

Comprobarlo

8. *¿Representa el comisionado a los accionistas minoritarios? Conocer en qué forma y los resultados*

9. *¿Prepara su dictamen anual al comisionado con apoyo en los trabajos de la auditoría?*

Cerciorarse

10. *¿Realiza el comisionado una auditoría administrativa?*

Comprobarlo

Planeación y control

I. La planeación sirve como referencia

II. Que permite un control programático y

III. La evaluación de los resultados

I. La planeación sirve como referencia

La planeación maestra permite conocer un contexto general: hacia donde vamos, con qué medios, a qué velocidad. La definición de las interrogantes ayuda a conformar la organización, permite definir programas y presupuestos y hace también posible contar con un sistema de información ágil y oportuno.

II. Que permite un control programático y

La precisión programática y el presupuesto facilitan las acciones, en tanto permiten realizar pagos sólo en función de autorizaciones concretas. Este ejercicio facilita los controles y hace posible lograr equilibrio en los presupuestos.

III. La evaluación de los resultados

La comparación de lo realizado y lo programado da a conocer las desviaciones y se-, requiere la evaluación, o búsqueda de los motivos, así como de las explicaciones. P conocer el porqué, se facilitan las acciones correctivas.

CUESTIONARIO DE PLANEACIÓN Y CONTROL

1. *¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión de planes?*
Obtener copias de las minutas de las reuniones

2. *Son frecuentes las reuniones?*

Comprobarlo

3. *¿Se evalúan los resultados considerando las predicciones y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación?*

Obtener informes

4. ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones? Revisarlos informes y comprobarlos informes de la desviación

5. ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?

Comprobarlo

6. ¿Se investigan las desviaciones repetitivas? Precisar el procedimiento que sigue

7. ¿Se analizan las modificaciones de planes en cuanto a las desviaciones? Precisar el procedimiento que sigue

8. ¿Hay una actualización adecuada de planes?

Comprobarlo

9. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de los planes?

Obtenerlas minutas de las reuniones

10. ¿Se comunican los nuevos planes?

Obtenerlas comunicaciones

FUNCIONES BÁSICAS

CUESTIONARIO DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

Planeación

1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?

2. ¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?

3. ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos a largo plazo?

4. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?

5. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?

6. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?

7. ¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?

8. ¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?

9. ¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?

10. ¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?

11. *¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
12. *¿Se mencionan los aspectos del costo?*
13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorarlas rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma automática?*
24. *¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe. departamental para decidir?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base a la intuición, buen criterio o simple corazonada ?*
32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?*

36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*
37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe de departamental?*
38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa presa ?*
40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*
41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?*
42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*
44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?*
48. *¿Se informa correctamente el material rutinario?*
49. *¿Se centraliza la información?*
50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa ?*

Control

51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
52. *¿Se comparan los resultados con los planes?*
53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
54. *¿Se toman en cuenta los aspectos del tiempo ?*
55. *¿Se evalúan los costos?*
56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones lo ameritan?*
59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*
62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
64. *¿Realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?*
65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*
66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*
67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*
70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?*
- ¿Hay rotación de puestos?*

Recursos materiales

71. *¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?*
72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?*
73. *¿Existe protección para el equipo?*
74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?*
75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?*

Instalaciones

76. *¿Se cuenta con un lugar apropiado para la transformación de los artículos o la presentación de servicios, en caso de un taller?*
- Obtener un plano detallado del lugar.*
- Calcular las distancias a las fuentes de materiales y a los centros de consumo*
77. *studiar la ubicación en cuanto a las otras actividades de la empresa.*
- ¿El espacio disponible está adecuadamente distribuido?*
- Determinar las áreas ocupadas y su justificación*
78. *¿Existe funcionalidad para la operación?*
- Precisar las funciones y la adecuación de las instalaciones?*
79. *¿Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene?*
- Puntualizar las áreas de seguridad, así como las medidas relativas. Describirlas*

aspectos de higiene

80. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado?

Estudiar los planes a largo plazo y relacionar lo conducente a instalaciones.

Ubicar las instalaciones futuras en lo existente, comprobando la preguntas 76 a la 79

Equipos

81. ¿El equipo principal fue suficientemente evaluado antes de su adquisición?

Analizar las decisiones de compra y su justificación, tanto en las alternativas como en la consecución

82. ¿Se respetaron los períodos y condiciones de instalaciones? Estudiar el proceso de instalación

83. ¿Se conocen y utilizan los manuales operativos del equipo? Obtenerlos manuales y comprobar su utilización

84. ¿Hay mantenimiento preventivo? Obtener el plan. Comprobarla ejecución del plan

85. ¿El equipo auxiliares adecuado y se utiliza correctamente? Estudiar su liga con el equipo principal y aplicarlas preguntas 81 y 84..

Personal

86. ¿Los procesos de fabricación u operación están definidos? Obtener copias detalladas del proceso y operación

87. ¿Existen manuales operativos? Obtener manuales

88. ¿Se utilizan los manuales operativos? Comprobar su utilización

89. ¿Hay estudios de ubicación del equipo principal y auxiliar? Obtener los estudios

90. ¿La colocación es óptima y funcional?

Delimitarla colocación óptima y compararla con la existente

91. ¿Existen estudios de tiempos y movimientos? Obtenerlos estudios

92. ¿Se aplican los estudios? Comprobar su utilización

93. ¿Es adecuada la designación del personal a la operación?

Estudiar el método de asignación comprobando la capacitación de los operarios

94. ¿Hay buena integración de grupos o tripulaciones? Estudiar el sistema utilizado

95. ¿Existe armonía en el trabajo de grupos o tripulaciones? Precisarla situación existente

Estándares

96. *¿Se han precisado los estándares?*

Obtener el estudio

97. *¿Se ha precisado el volumen o intensidad?*

Comprobarlo

98. *¿Se ha precisado el tiempo?*

Comprobarlo

99. *¿Se ha precisado el costo?*

Comprobarlo

100. *¿Se ha precisado la calidad?*

Comprobarlo

Modelos

101. *¿Se utilizan modelos matemáticos de simulación? Obtenerlos modelos*

102. *¿Se utilizan fórmulas matemáticas para la programación de la producción?*

Obtener cálculos true establezcan el uso de las fórmulas

Transformación

103. *¿Se mantienen los niveles productivos de acuerdo con las capacidades existentes?*

Obtener los resultados de producción y analizar las causas de exceso de capacidad

104. *¿Los consumos de materiales para lograr la transformación o servicio están acordes con lo planeado?*

105. *¿Es razonable el monto de los desperdicios? Obtenerlos datos y estudiarlos*

106. *¿Se utilizan órdenes de trabajo o instrucciones para efectuar la transformación de artículos o ejecución de servicios? Obtener las órdenes o instrucciones.*

Verificar su utilización y resultados que se obtengan

107. *¿Se realizan investigaciones para mejorarlos productos o servicios existentes?*

Obtenerlas investigaciones y estudiarlas

108. *¿Se realizan las investigaciones para obtener más productos o servicios? Iguales instrucciones a las del punto 107*

109. *¿Hay estudios para mejorar las instalaciones y equipo existente? Iguales*

instrucciones a las del punto 107

*110. ¿Hay estudios para mejorarlos procedimientos del proceso productivo?
Iguales instrucciones alas del punto 107*

CUESTIONARIO DE MERCADOTECNIA

Planeación

- 1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen las colaboradores?*
- 2. ¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?*
- 3. ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan periodos a largo plazo?*
- 4. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?*
- 5. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?*
- 6. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*
- 7. ¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*
- 8. ¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*
- 9. ¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*
- 10. ¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?*
- 11. ¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
- 12. ¿Se mencionan los aspectos del costo?*
- 13. ¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
- 14. ¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
- 15. ¿Existe división del trabajo?*
- 16. ¿Ha surgido la especialización?*
- ¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
- 18. ¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
- 19. ¿Se pretende exactitud en los resultados?*
- 20. ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*

21. *¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para realizar el acto de la decisión?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simplemente corazonada?*
32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?*
36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*
37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*
41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con subordinados?*
42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*

- 44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
- 45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
- 46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
- 47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?*
- 48. *¿Se informa correctamente el material rutinario?*
- 49. *¿Se centraliza la información ?*
- 50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?*

Control

- 51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
- 52. *¿Se comparan los resultados con los planes?*
- 53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
- 54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
- 55. *Se evalúan los costos?*
- 56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
- 57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
- 58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?..*
- 59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
- 60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

- 61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*
- 62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
- 63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
- 64. *¿Se realiza una presentación final de sus subordinados?*
- 65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*
- 66. *¿Existe protección suficiente ala integridad física del colaborador?*
- 67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
- 68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
- 69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*

70. ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?
¿Se realiza rotación depuestos?

Recursos materiales

71. ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?.
72. ¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?
73. ¿Existe protección para el equipo?
74. ¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?
75. ¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?

Necesidades

76. ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?
Obtenerla descripción

Tipo de mercado

77. ¿Existe suficiente mercado de consumo del producto o servicio? Analizar el mercado potencial
78. ¿Se ha definido adecuadamente el mercado servido, en cuanto a ser de consumo industrial (intermedio), o final?
Obtenerla información
79. ¿En caso de ser un producto o servicio con mercado industria¿ se cubre en forma adecuada?
Delimitarla participación de la empresa en el mercado potencial
80. ¿En caso de ser un producto o servicio con mercado de consumo final, se cubre en forma adecuada?
Delimitarla participación de la empresa en el mercado potencial

Satisfactores

81. ¿Se tiene conciencia de la importancia del satisfactor que se ofrece?
Analizarlas operaciones y estudios al respecto

Canales de distribución

82. ¿Existe una adecuación de los canales de distribución utilizados? Analizarlos canales utilizados

83. *¿Ha sido correcta la selección de los canales de distribución? Evaluarlos resultados obtenidos*

84. *¿Se ha prestado el apoyo necesario a los canales de distribución? Analizarlos esfuerzos realizados*

85. *¿Se ha desarrollado un control suficiente de la actuación de los canales de distribución?*

Precios y condiciones

86. *¿Es adecuado el cálculo de precio por el producto o servicios obtenidos? Revisarlos cálculos realizados*

87. *¿Se ofrecen rebajas por compra de volumen? Revisarlos procedimientos utilizados*

88. *¿Se realizan descuentos por pronto pago? Revisarlos procedimientos utilizados*

89. *¿Se conocen los precios de la competencia? Obtenerlos datos*

90. *¿Se conocen y respetan los controles gubernamentales realizados por los precios de los productos ofrecidos?*

Estudiar los controles existentes. Revisar si la empresa los acata

91. *¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes? Revisarlos procedimientos*

92. *¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación?*

Analizar los procedimientos. Revisar casos específicos

93. *¿De ser necesario se llevan a cabo las cobranzas por los medios legales existentes?*

Servicio y garantía

94. *¿Se ofrecen garantías suficientes de la pureza del producto o del buen servicio?*

Evaluar las garantías ofrecidas

95. *¿Se cumplen las garantías ofrecidas? Estudiar casos específicos*

96. *¿En caso de ser necesario se tienen instalados los servicios ofrecidos por la empresa?*

Estudiar el sistema de servicios

Marcas

Identificación del producto con propósito de adaptación por parte de los consumidores y de protección legal contra una invasión ajena.

97. *¿Existe una identificación de la marca o símbolo distintivo de la empresa?*

Analizarla división y características de la marca

98. *¿Existe un registro legal de la empresa? Obtenerla copia del registro*

Presentación y empaque

Materiales que permiten la presentación del producto al consumidor, ayudando a su preservación en cuanto a tiempo y transporte.

99. *¿Se utiliza una presentación atractiva y protectora del producto? Considerar las propiedades del producto y las que ofrece la empresa*

100. *¿Se considera también un empaque atractivo y protector? Considerar las propiedades del producto y las que ofrece la empresa*

Publicidad

101. *¿Se procura realizar el mensaje publicitario que dé a conocer el producto o servicios producidos por la compra? Obtener información de la publicidad realizada*

102. *¿Existe adecuación entre la publicidad usada y la de mensaje que demanda el producto?*

Evaluar la publicidad utilizada

103. *¿Es adecuado el medio de publicidad utilizado?*

Estudiar los medios utilizados, en cuanto a sus costos financieros y posibles resultados

104. *¿Se han utilizado en forma adecuada recursos disponibles para la publicidad?*

Evaluar las proporciones utilizadas y el esfuerzo general de publicidad en cuanto a las ventas o servicios

105. *¿Existe alguna medición de los resultados?*

Dentro de las evaluaciones que puede haber del efectivo de la publicidad.

106. *¿Se lleva a cabo alguna promoción entre los intermediarios o canales de distribución?*

Estudiar el esfuerzo que se utiliza

107. *¿Se lleva a cabo una promoción?*

Estudiar el esfuerzo realizado

Mercados de prueba y modelos matemáticos

Mercados de prueba; colocación o difusión de productos y servicios de mercados experimentales con objeto de conocer la posible reacción de otras localidades semejantes.

Modelos matemáticos; preparación de fórmulas y simulaciones que anticipen los resultados a obtener.

108. *¿Se hacen pruebas o usan modelos matemáticos antes de introducir un nuevo producto?*

Obtener los datos

Consumidores

Enmarcados en el mercado industrial o en el de consumo y en cuanto a la satisfacción de sus necesidades que originaron el esfuerzo de la actividad de comercialización.

109. *¿Se considera que existen suficientes satisfacciones por parte de los consumidores?*

Obtener opiniones de los consumidores para poder evaluar las situaciones

110. *¿Se han realizado investigaciones de mercados y actitudes? Comprobar sus resultados. Valorar la importancia de los resultados..*

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

CUESTIONARIO DE RELACIONES HUMANAS

Planeación

1. *¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?*

2. *¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?*

3. *¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos alargo plazo?*

4. *¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?*

5. *¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?*
6. *¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*
7. *¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*
8. *¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*
9. *¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*
10. *¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?*
11. *¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
12. *¿Se mencionan los aspectos del costo?*
13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo esrepetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizarlas innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para realizar el acto de la decisión?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas*

alternativos?

28. ¿Se analizan en forma objetiva las posibilidades alternativas?

29. ¿Se utilizan técnicas matemáticas?

30. ¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?

31. ¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simple corazonada?

32. ¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?

33. ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?

34. ¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?

35. ¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?

36. ¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?

37. ¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?

38. ¿Se pretende motivar a los subordinados?

39. ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?

40. ¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?

41. ¿Busca el jefe departamental la comunicación con subordinados?

42. ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?

43. ¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?

44. ¿Existe de la correcta comunicación de las quejas?

45. ¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?

46. ¿Son las estrictas comunicaciones?

47. ¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?

48. ¿Se informa correctamente el material rutinario?

49. ¿Se centraliza la información?

50. ¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?

51. ¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?

52. ¿Se los resultados con los comparan planes?

53. ¿Se evalúan aspectos calidad?

- 54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
- 55. *¿Se evalúan los costos?*
- 56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
- 57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
- 58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?*
- 59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
- 60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

- 61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*
- 62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
- 63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
- 64. *¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?*
- 65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*
- 66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*
- 67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
- 68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
- 69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*
- 70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?*
¿Se realiza rotación de puestos?

Recursos materiales

- 71. *¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?*
- 72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipos?*
- 73. *¿Existe protección para el equipo?*
- 74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación ?*
- 75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?*

Análisis de puestos

La clara definición de las actividades permite a los colaboradores desarrollar de manera apropiada sus tareas. El análisis de puestos debe quedar enmarcado en el

organismo general de la empresa.

76. ¿Se realiza el análisis de los puestos?

Revisar el organigrama de la empresa. Obtener los análisis y revisarlos

Valuación de puestos

Las prestaciones monetarias a los colaboradores deben guardar proporción con la dificultad del trabajo, sus características físicas y otros aspectos. También en la valuación existe la necesidad de encontrar los sueldos y prestaciones en un marco general que asegure equidad y proporcionalidad.

77. ¿Existe valuación de los puestos?

Obtener valuaciones y estudiarlas

Fuentes de obtención

Existen muy variadas fuentes para obtener buenos candidatos, por lo que su utilización debe ser óptima.

78. ¿Se recurre a las fuentes correctas para obtención de candidatos?

Comprobarlo

79. ¿Se realizan las investigaciones necesarias?

Comprobar las investigaciones realizadas de anteriores trabajos y referencias proporcionadas

Requisitos de ingreso

La definición de los requerimientos previos a la contratación evita pérdida de tiempo y asegura homogeneidad en los mínimos que debe cubrir cada colaborador.

80. ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa? Analizarlos requisitos

Entrega de cuestionarios

El primer contacto con el candidato que va a colaborar con la empresa requiere de una breve conversación aclaratoria en la que se entregue el cuestionario.

81. ¿Se entregarán cuestionarios a los solicitantes?

82. ¿Se conservan las solicitudes de los que se consideran buenos prospectos a futuro?

Comprobarlo

Primera entrevista

Deben conocerse diversas informaciones más allá del cuestionario y aplicar las primeras pruebas relativas a la capacitación profesional de los aspirantes.

83. *¿Se entrevista cuando menos a dos prospectos en cada vacante?
Comprobarlo*

84. *¿Se han determinado las pruebas a aplicar?*

Obtener el material usado y revisarlo. Comprobar las pruebas realizadas y sus resultados en la eficiencia del trabajo

Examen y encuesta

Los aspirantes pueden dominar una técnica específica pero tener diversos problemas psicológicos que afecten su actuación. Las pruebas encaminadas a probar los aspectos psicotécnicos ayudan en la toma de decisión para seleccionar al mejor candidato. stas pruebas deben complementarse con exámenes socioeconómicos (modo de vida) y médicos (estado de salud actual).

85. *¿Se realizan pruebas de carácter psicotécnico de acuerdo con el tipo de puesto vacante?*

Obtener el material usado y revisarlo. Comprobar las pruebas realizadas y sus resultados en la eficiencia del trabajo

86. *¿Se realiza una encuesta socioeconómica a los candidatos a puestos no calificados?*

Obtener el material usado y revisarlo. Comprobar los resultados en el trabajo con lo obtenido en las encuestas

87. *¿Se practica un examen médico a los prospectos? Comprobar su realización.
Analizar su intensidad*

Entrevista con el jefe departamental

El jefe debe dialogar ampliamente con los aspirantes para conocer sus inquietudes, actividades y posibles reacciones.

88. *¿Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental? Comprobarla intensidad de las entrevistas*

Contratación provisional

Un período de prueba resulta benéfico para ambos contratantes y permite evitar pérdida de tiempo y mal uso de recursos.

89. *¿Se contrata por un período de prueba? Verificar que el período sea como máximo de un mes*

Entrega de la historia de la empresa

Los antecedentes generales de la empresa facilitan su conocimiento, aceleran la integración y permiten el trabajo en grupo.

90. *¿Se formula en la empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?*

Comprobar su existencia. Revisar su contenido. Verificar su conocimiento

Visita a las instalaciones

El conocimiento directo y físico garantiza un rápido aprendizaje y asegura evitar equivocaciones en el desarrollo del trabajo.

91. *¿Existe en la empresa algún plan o programa de visita a las instalaciones?*

Obtener el plan.

Comprobar su realización

92. *¿Se efectúan*

Comprobarlo

Presentación al personal de la empresa

El trabajo de grupo demanda el conocimiento de sus integrantes, sobre todo de aquellos con los que se trabaja más cerca.

93. *¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales?*

Comprobarlo

94. *¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?*

Comprobarlo

Entrenamiento

Conocer en detalle el trabajo a realizar y practicarlo de manera ordenada asegura un buen entrenamiento.

95. *¿Se provee al nuevo personal de los útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo?*

Comprobarlo

96. *¿Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso ?*

97. *¿Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo? Verificarlo. Estudiar su intensidad y resultados posteriores en razón del entrenamiento*

proporcionado

98. *¿Se califica al personal durante el período de prueba?*

Comprobarlo. Estudiar su utilización

99. *¿Se otorgan nuevas oportunidades?*

Comprobarlo

Contratación definitiva

La demostración en el período de prueba, el éxito en el entrenamiento y el acoplamiento al grupo de trabajo permite la contratación definitiva.

100. *¿Es adecuada la política que sigue la empresa en materia de contratación definitiva?*

Estudiar la política. Comprobar su utilización. Analizar los resultados

Tratamiento

La adecuación de la valuación de los puestos con los sueldos permite el pago justo del trabajo desarrollado, también da oportunidad al establecimiento de incentivos. El tratamiento incluye la calificación de méritos en el aspecto promocional y ofrecimiento de pensiones y jubilaciones en lo relativo a seguridad.

101. *¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?*

Comprobar las valuaciones y los resultados existentes

102. *¿Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo y por regiones?*
Revisarlas. Comprobar los sueldos con los de la empresa

103. *¿Se han establecido gratificaciones anuales? Analizar el crédito adoptado*

104. *¿Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar el trabajo realizado?*

Obtener las políticas establecidas y revisar sus cálculos. Verificar los resultados obtenidos con los incentivos

105. *¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad?*

Revisarlos. Comprobar los resultados obtenidos

106. *¿Se cuenta con seguros de accidente y de vida?*

Obtener los seguros y revisarlos

107. *¿Se han determinado los períodos de vacaciones?*

Revisar la existencia de períodos de vacaciones. Comprobar el acatamiento por el personal de la empresa

108. *¿Se han establecido días de descanso?*

Comprobar que se cumpla con los exigidos por la ley. Comprobar la existencia de días de descanso no obligatorios

109. ¿Se utiliza la calificación de méritos?

Obtenerlos métodos de la calificación y revisarlos. Comprobarla utilización de la calificación

110. ¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa? Comprobar su eficiencia en cuanto a calidad y precio

111. ¿Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal? Comprobar su existencia y aplicación

Seguridad

La salud del personal demanda su conservación y el propósito continuo de evitar al máximo los accidentes.

112. ¿Asiste regularmente un doctor? Revisar el plan. Verificar las visitas

113. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal por lo menos cada dos años?

Revisar el plan. Verificar su realización. Determinar su costo

114. ¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas? Revisar los registros. Comprobar la intensidad de investigación sobre los accidentes

115. ¿Conocen los supervisores las instrucciones adecuadas en caso de accidentes?

Revisar el plan. Verificar su realización

116. ¿Se han establecido comités de seguridad debidamente integrados? Analizarlos antecedentes. Revisar el trabajo realizado

Higiene

Las condiciones apropiadas del local garantizan la higiene necesaria para mantener la salud de los colaboradores. Además deben realizarse campañas que fomenten estas actitudes.

117. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?

Verificar temperatura

Verificar ventilación

Verificar iluminación

Verificar áreas de circulación

Verificar áreas de descanso

118. ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza de la empresa?

Revisar el programa. Verificar su realización.

Comprobar pureza del agua

Comprobar pureza de alimentos

Comprobar limpieza de sanitarios

Comprobar higiene en general

119. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la importancia de la salud personal?

Revisar el material usado. Comprobar la difusión

120. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de enfermedades profesionales?

Revisar el material utilizado. Comprobarla difusión

121. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de accidentes?

Revisar el material usado. Comprobar la difusión

122. ¿Se vigila el uso de equipos de protección?

Verificarlo

Pláticas de orientación

El conocimiento de los cambios permite un trabajo de mejor calidad y con plena participación. Todos los ajustes en sistemas deben comunicarse por medio de pláticas de orientación.

123. ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas, creación de nuevos departamentos, etcétera?

Comprobar que se realicen

124. ¿Se hacen ajustes a los programas en proceso?

Ampliarlo

Programas educativos

El mejoramiento personal requiere de programas educativos que permitan el acceso a una mejor enseñanza y la posibilidad de actualización de conocimientos.

125. ¿Existe un plan para la realización de programas educativos? Revisar el programa. Comprobarse realización

126. ¿Se cuenta en la empresa con una biblioteca de literatura general? Revisar su contenido. Comprobarla asistencia del personal

127. ¿Se conceden becas por parte de la empresa?

Analizar las becas disponibles. Estudiar los criterios de otorgamiento..

128. ¿Se ayuda a los familiares de los colaboradores en sus estudios?

Analizar los programas

Actividades deportivas

El espíritu de grupo puede consolidarse por medio de actividades deportivas debidamente programadas y apoyadas por la empresa.

129. ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades deportivas?

Analizar el plan. Comprobar su difusión. Comprobar la contribución de la empresa

Actividades sociales

Las reuniones periódicas y las actividades de índole social también fomentan el espíritu y el afán de colaboración.

130. ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades sociales tales como juegos de salón, sesiones de música, lectura, obras teatrales, etcétera?

Analizar el plan. Comprobar su difusión, la contribución de la empresa

131. ¿Se realiza algún evento anual?

Analizar su propósito y resultados

Contrato colectivo de trabajo

La existencia de un sindicato en la empresa requiere establecer un sistema que facilite el trato con los dirigentes sindicales.

132. ¿Cuenta la empresa con un sindicato?

Obtener los documentos que acrediten al sindicato existente; conseguir datos generales sobre el sindicato

133. ¿Existe una persona o personas encargadas de las relaciones con el líder del sindicato?

Determinar qué persona o personas se ocupan de esta función.

Comprobar las buenas relaciones

134. ¿Se realizan juntas o reuniones regulares con el líder?

Comprobarlo

135. ¿Se realizan reuniones regulares con representantes del sindicato?

Comprobarlo

136. ¿Existe un correcto nombramiento de los representantes?

Comprobar los nombramientos del secretario general, secretario del interior, de conflictos, secretario de acción social, tesorero, los cuales deben ser realizados mediante asamblea

137. ¿Está en vigencia el contrato colectivo de trabajo?

Comprobarlo

138. ¿Se realizan las revisiones correspondientes cada dos años?

Comprobarlo

139. ¿Son adecuadas las cláusulas administrativas y económicas del contrato? estudiar el contrato

140. ¿Se ha comparado el contrato colectivo de trabajo con los de otras empresas del ramo?

Obtener contratos de varias empresas.

Comprobarlos

141. ¿Se ha especificado en el contrato colectivo de trabajo el derecho del trabajador para ascender a un puesto superior?

Estudiar las condiciones.

Comprobar su aplicación

142. ¿Existe reglamento interior de trabajo? Obtener una copia y revisarlo

143. ¿Existe una definición adecuada del reglamento interior tanto a personal administrativo como sindicalizado?

Comprobar que la entrega del reglamento se realice mediante firmas.

Comprobar si se ha definido haciendo uso del sonido local

144. ¿Existe un pleno conocimiento del reglamento interior de trabajo por todo el personal de la empresa?

Comprobarlo

145. ¿El contrato colectivo de trabajo se ha depositado ante las autoridades competentes?

Comprobar su registro

146. ¿Se realiza un estudio comparativo entre el contrato existente que se revisa y el pliego petitorio?

Determinar el alcance del estudio

147. ¿Se realizan estudios en cuanto a la tendencia de las modificaciones? Verificarla existencia del estudio

148. ¿Se analizan otros contratos colectivos de trabajo en empresas del ramo y

en la industria en general?

Obtenerlos contratos. Revisar el alcance de las comparaciones

149. ¿Existen pláticas anteriores a la reunión del contrato colectivo? Comprobar el buen desarrollo de las pláticas

150. ¿Se realizan pláticas periódicas de orientación y capacitación sindical? Analizar el contenido de las pláticas.

Comprobar su realización

CUESTIONARIO DE RELACIONES PÚBLICAS

Planeación

1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?

2. ¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?

3. ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos a larga plazo?

4. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?

5. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?

6. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?

7. ¿Existe algún centro de información dónde se concentren las soluciones del pasado?

8. ¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?

9. ¿Hay algún cuerpo consultivo, ó en calidad de comité que analice el boceto?

10. ¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?

11. ¿Se incluyen los aspectos de tiempo ?

12. ¿Se mencionan los aspectos del costo?

13. ¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?

14. ¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?

15. ¿Existe división del trabajo?

16. ¿Ha surgido la especialización?

17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas!*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados...*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas ó de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa ?*
31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simple corazonada?*
32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?*
36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*
37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*

41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con subordinados?*
42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*
44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto ?*
48. *¿Se informa correctamente el material rutinario ?*
49. *¿Se centraliza la información?*
50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?*

Control

51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
52. *¿Se comparan los resultados con los planes ?*
53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
55. *¿Se evalúan los costos?*
56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?.*
59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*
62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
64. *¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?*
65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*

- 66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*
- 67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
- 68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
- 69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*
- 70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?*
- ¿Se realiza rotación de puestos?*

Recursos materiales

- 71. *¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada una de las actividades?*
- 72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?*
- 73. *¿Existe protección para el equipo?*
- 74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?*
- 75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?*
- 76. *¿Existe un programa de relaciones públicas? Obtención y comprobación del mismo*
- 77. *¿Se realiza el programa?*
- 78. *¿Se mantienen relaciones con los consumidores?*
Definirlas relaciones existentes. Comprobar la relación de ventas de cortesía. Uso de cuestionarios para conocer la imagen que tienen de la empresa
- 79. *¿Se mantienen relaciones con competidores?*
Analizar actividades por medio de las cámaras. Comprobar que se realicen reuniones periódicas
- 80. *¿Existen relaciones con los colaboradores?*
Definición de las relaciones existentes. Comprobar la realización de actividades sociales. Uso de cuestionarios
- 81. *¿Son adecuadas las relaciones que se mantienen con las dependencias gubernamentales?*
Señalar las autoridades con las que existen las relaciones e importancia de las mismas
- 82. *¿Se mantienen relaciones de buen vecino con la localidad y se está alerta con los proyectos y realizaciones?*
Investigar las actividades que se desempeñan. Comprobar la realización de visitas de cortesía a la empresa

83. *¿Se mantiene una comunicación constante y de calidad con los accionistas?*

Envío de cuestionarios a accionistas (como formas de comprobación externa)

84. *¿Se tienen relaciones con los acreedores?*

Verificar el envío de información. Comprobar las relaciones directas. Envío de cuestionarios a los proveedores y otros acreedores

85. *¿Se mantienen buenas relaciones con los bancos?*

Comprobarla realización de las relaciones. Envío de cuestionarios

86. *¿Se participa en grupos comunitarios?*

87. *¿Se promueven acciones comunitarias?*

88. *¿Se colabora en celebraciones? Comprobarlas tres preguntas precedentes*

89. *¿Existe un plan para situaciones críticas?*

90. *¿Existe un plan para situaciones catastróficas? Estudiar los planes*

CUESTIONARIO DE FINANZAS

Planeación

1. *¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?*

2. *¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?*

3. *¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos a largo plazo?*

4. *¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?*

5. *¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?*

6. *¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*

7. *¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*

8. *¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*

9. *¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*

10. *¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?*

11. *¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*

12. *¿Se mencionan los aspectos del costo?*

13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorarlas rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan, obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorarlos planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizarlas innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibilidades alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simple corazonada?*
32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programa, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad portada decisión?*
36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*

- 37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
- 38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
- 39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
- 40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*
- 41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?*
- 42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
- 43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*
- 44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
- 45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
- 46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
- 47. *¿Se utiliza lenguaje claro y correcto?*
- 48. *¿Se informa correctamente del material rutinario?*
- 49. *¿Se centraliza la información?*
- 50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?*

Control

- 51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
- 52. *¿Se comparan los resultados con los planes?*
- 53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
- 54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
- 55. *¿Se evalúan los costos?*
- 56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
- 57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
- 58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?*
- 59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
- 60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programarse?*

Recursos humanos

- 61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la*

empresa?

62. ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?

63. ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?

64. ¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?

65. ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?

66. ¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?

67. ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?

68. ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?

69. ¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?

70. ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?

¿Se realiza rotación depuestos?

Recursos materiales

71. ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?

72. ¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?

73. ¿Existe protección para el equipo?

74. ¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?

75. ¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo ?

Determinación del nivel de efectivo

Es la reserva que debe mantenerse para garantizar continuidad en las operaciones. Se calculará en función de los egresos de operación, o sea todas las erogaciones de carácter periódico y cuya exigibilidad es inmediata.

76. ¿Existe una correcta determinación del nivel de efectivo?

Verificar el cálculo realizado

77. ¿Se respeta el nivel?

Verificarlos niveles mensuales

Ingresos

78. ¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por las ventas al contado?

Estudiarlas proporciones y controles existentes

79. ¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por las ventas a crédito?

Estudiar el ciclo financiero adecuando el crédito a clientes con el obtenido de la

empresa

80. ¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por ventas de recuperación?

Verificar el sistema para disponer de los materiales de desecho. Verificar el sistema para disponer de la maquinaria fuera de uso

81. ¿Existen presupuestos de ingresos? Verificarlos cálculos realizados

82. ¿Se respetan los niveles presupuestales? Comprobarlo

83. ¿Se informa oportunamente de los ingresos obtenidos? Análisis de los informes

Egresos de operación

84. ¿Existen programas de pagos?

Comprobarlo

85. ¿Se cumple con las cifras?

Comprobarlo

86. ¿Se informa oportunamente de los egresos realizados?

Análisis de los informes

Egresos por inversiones

87. ¿Se definen claramente los motivos de la inversión y sus características? Obtenerlos estudios debidamente autorizados

88. ¿Se analizan las posibles alternativas en su adquisición?

Estudio de las adquisiciones

89. ¿Se han respetado las decisiones en la compra de activos fijos?

Comprobarlo

Capital de trabajo

90. ¿Se documentan las ventas? Comprobarlo

91. ¿Se han establecido niveles de cuentas por cobrar? Verificarlos cálculos realizados

92. ¿Se respeta el nivel? Comprobarlo

93. ¿Se cumple con los plazos de cobro? Comprobarlo

94. ¿Existe una correcta persecución de las cuentas? Comprobarlo

95. ¿Existen políticas adecuadas en el renglón de deudores diversos? Verificar

las causas de las deudas y el motivo de su concesión

96. *¿Se cumplen los niveles establecidos? Comprobarlo*

97. *¿Se han establecido niveles en los inventarios de materias primas? Verificarlos cálculos realizados*

98. *¿Se cumplen los niveles establecidos? Comprobarlo*

99. *¿Se han establecido niveles en los inventarios de producción en proceso? Verificarlos cálculos realizados*

100. *¿Se cumplen los niveles establecidos? Comprobarlo*

101. *¿Se han establecido niveles en los inventarios de productos terminados? Verificar los cálculos realizados*

102. *¿Se cumplen los niveles establecidos? Comprobarlo*

Egresos diversos

Comprende principalmente pagos a largo plazo.

103. *¿Existe la programación de cuentas por pagar a largo plazo? Verificarlos cálculos realizados*

104. *¿Se cumple con la programación de pagos? Comprobarlo*

Otros activos y pasivos

Fondos destinados a pagos anticipados, gastos de instalación, inventarios de herramientas, etc. Pasivos de características diferidas, tales como pagos anticipados etcétera.

105. *¿Se han establecido niveles para otros activos y pasivos? Verificarlos cálculos realizados*

106. *¿Se cumplen los niveles establecidos?*

Comprobarlo

Dividendos

Cantidades decretadas para el pago a los accionistas por el dinero invertido en la empresa.

107. *¿Se ha establecido una política de dividendos? Verificar su aplicación*

Excedente o deficiente

La comparación de los ingresos menos los egresos puede originar un remanente que debe manejarse en forma financiera. El resultado práctico puede destinarse a:

Inversiones, en valores de rápida convertibilidad, en aquellos proyectos que reditúan porcentajes razonables.

108. ¿Existen políticas para la inversión de excedentes?

109. ¿Existen políticas para la reinversión de utilidades y el estudio de nuevas inversiones?

Verificarlas políticas

También el resultado negativo puede cubrirse por medio de:

Deudas a la plazo: gestionar un financiamiento que garantice la cobertura de los deficitarios.

Deudas a corto plazo: gestionar un financiamiento a corto plazo que garantice la cobertura de los deficitarios.

110. ¿Existen políticas establecidas para el manejo de los deficientes? Verificar las políticas

CUESTIONARIO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Planeación

- 1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?*
- 2. ¿Se precisan los límites para formulación de planes y programas?*
- 3. ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan a largo plazo?*
- 4. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?*
- 5. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?*
- 6. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*
- 7. ¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*
- 8. ¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*
- 9. ¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*
- 10. ¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?*
- 11. ¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
- 12. ¿Se mencionan los aspectos del costo?*

13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de la rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorarlas rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorarlos planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizarlas innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simplemente corazonada?*
32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?*

36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*
37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*
41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?*
42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*
44. *¿Exista correcta comunicación de las quejas?*
45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto ?*
48. *¿Se informa correctamente el material rutinario ?*
49. *¿Se centraliza la información?*
50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa ?*

Control

51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
52. *¿Se comparan los resultados con los planes*
53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
55. *¿Se evalúan los costos?*
56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?.*
59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*
62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
64. *¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?*
65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*
66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*
67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*
70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?*
- ¿Se realiza la rotación de puestos?*

Recursos materiales

71. *¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?*
72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?*
73. *¿Existe protección para el equipo?*
74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?*
75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?*

Sistema de contabilidad

Catálogo de cuentas

Se requiere de una correcta coordinación que asegure la adecuada distribución de las operaciones.

76. *¿Existe un catálogo de cuentas?*

Comprobar su existencia

77. *¿Está correctamente elaborado e incluye todas las cuentas en uso? Revisarlo.*

Instructivo del catálogo: Detallará la naturaleza de las cuentas, lo que representa su saldo, y su mecanismo

78. *¿Existe un instructivo del catálogo de cuentas?*

Comprobar su existencia

79. *¿Está correctamente elaborado?*

Comprobar que contenga la naturaleza de las cuentas, lo que representa su saldo, y mecanismo de los mismos

80. *¿Han sido bien diseñadas las formas utilizadas en la contabilidad?*
Obtenerlas y revisarlas

81. *¿Se analizan periódicamente las formas existentes?*

Comprobarse revision

Registro

Comprende la concentración de datos en los libros y auxiliares que sirven de antecedentes a los informes y estados financieros.

Libros. Principalmente los que tienen obligatoriedad fiscal.

Auxiliares. Los que se crean convenientes para poder concentrar la información necesaria que deba utilizarse en la preparación de informes que habiliten para la toma de decisiones.

82. *¿Se han detallado los procedimientos de registro?*

Mediante uso de gráficas e instructivos

83. *¿No existe retraso en el registro de las operaciones?*

Comprobar que no existe retraso en el registro

Presentación de informes

Representan el antecedente que permite la toma adecuada de decisiones. estados. Precisar cuáles son los estados más necesarios, así como su periodicidad.

Informes. De estudios especiales, que solo requieren datos relativos a ciertas porciones de la empresa.

84. *¿Se fijan fechas de presentación de informes y estados?*

Verificar que se cumpla con las fechas de entrega

85. *¿Se preparan los informes necesarios?*

Obtenerlos y revisarlos

86. *¿Se cuenta con un plan integral del procesamiento departamental?*

87. *¿Hay un programa de atención departamental?*

88. *¿Se realizan estudios para la adquisición de los equipos de procesamiento?*

89. *¿Se realizan estudios para la preparación del personal de procesamiento?*

90. *¿Hay un programa de actualización?*
91. *¿Se integran los especialistas adecuados al departamento?*
92. *¿Se integraron los equipos adecuados al departamento?*
93. *¿Se integraron los mejores programas para el servicio de procesamiento?*
94. *¿Se han desarrollado programas en función de las necesidades propias?*
95. *¿Se contemplan todos los usuarios de la empresa?*
96. *¿Existe una evaluación de la calidad de la información procesada?*
97. *¿Existe una evaluación de las necesidades especiales de la información que proyecta?*
98. *¿Se han evaluado sistemas de información por excepción?*
99. *¿Se comprueban las correcciones derivadas de la información?*
100. *¿Existen controles automáticos que modifican los planes?*

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Planeación

1. *¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?*
2. *¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?*
3. *¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos a largo plazo?*
4. *¿Hay alguien encargado de la formulación y la coordinación de planes y programas?*
5. *¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?*
6. *¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*
7. *¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*
8. *¿Una vez canalizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*
9. *¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*
10. *¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?*
11. *¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
12. *¿Se mencionan los aspectos del costo?*

13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además latir responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas ó de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorar la rutina para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorarlos planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe de departamental para decidir?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidirlos planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
31. *¿Existe posibilidad de que en estas circunstancias se consideren la intuición, buen criterio o simple corazonada?*
32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad portada decisión?*
36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*

- 37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
- 38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
- 39. *Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
- 40. *¿Existe tratamiento efectivo del las frustraciones?*
- 41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?*
- 42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
- 43. *¿Se cuenta con buena comunicación de sugerencias?*
- 44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
- 45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
- 46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
- 47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?*
- 48. *¿Se informa correctamente el material rutinario?*
- 49. *¿Se centraliza la información?*
- 50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa ?*

Control

- 51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
- 52. *¿Se comparan los resultados con los planes?*
- 53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
- 54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
- 55. *¿Se evalúan los costos?*
- 56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
- 57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan.?*
- 58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?*
- 59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
- 60. *Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

- 61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*

- 62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
- 63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
- 64. *¿Se realiza una presentación final de sus subordinados?*
- 65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*
- 66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*
- 67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
- 68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
- 69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación, de méritos?*
- 70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?*
- ¿Se realiza rotación depuestos?*

Recursos materiales

- 71. *Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?.*
- 72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?*
- 73. *¿Existe protección para el equipo?*
- 74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?*
- 75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?*
- 76. *¿Está centralizada la investigación?*
- 77. *¿Existe un plan a medio plazo?*
- 78. *¿Se trabaja con un programa anual?*
- 79. *¿Se preparan protocolos en cada investigación?*
- 80. *¿Hay contacto con otros centros de investigación?*
- 81. *¿Se integran los especialistas adecuados al departamento ?*
- 82. *¿Se integran los equipos adecuados al departamento?*
- 83. *¿Se manejan investigaciones generales?*
- 84. *¿Existen investigaciones en productos o servicios únicos?*
- 85. *¿Se busca una aplicación práctica a los esfuerzos de investigación?*
- 86. *¿Participan los interesados en un proyecto ensu evaluación?*
- 87. *¿Se realizan las evaluaciones de campo con los prototipos?*
- 88. *¿Se analizan otros modelos de investigación a prueba?*
- 89. *¿Existe un afan constante de mejoramiento?*
- 90. *¿Se conceden licencias a otras empresas?*

CUESTIONARIO DE COMPRAS Y ALMACENES

Planeación

1. *¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?*
2. *¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?*
3. *¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos alargo plazo?*
4. *¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?*
5. *¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?*
6. *¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*
7. *¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*
8. *¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado, y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*
9. *¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*
10. *¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad ?*
11. *¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
12. *¿Se mencionan los aspectos del costo?*
13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?*

- 23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovare?*
- 24. *¿Existen comités para analizarlas innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas?*
- 25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

- 26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?*
- 27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
- 28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
- 29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
- 30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
- 31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simple corazonada?*
- 32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
- 33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
- 34. *¿Quienes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
- 35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?*
- 36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*
- 37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
- 38. *¿Se pretende motivara los subordinados?*
- 39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
- 40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*
- 41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con subordinados?*
- 42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
- 43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*
- 44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
- 45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
- 46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
- 47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?*

- 48. *¿Se informa correctamente el material rutinario?*
- 49. *¿Se centraliza la información?*
- 50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?*

Control

- 51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
- 52. *¿Se comparan los resultados con los planes?*
- 53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
- 54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
- 55. *¿Se evalúan los costos?*
- 56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
- 57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
- 58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?*
- 59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?*
- 60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

- 61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*
- 62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*
- 63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*
- 64. *¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?*
- 65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*
- 66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*
- 67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*
- 68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*
- 69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*
- 70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?*
¿Se realiza rotación de puestos?

Recursos materiales

- 71. *¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?*
- 72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?*

73. *¿Existe protección para el equipo?*
74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas?*
75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?*
76. *¿Existe un catálogo de proveedores?*
77. *¿Está actualizado el catálogo ?*
78. *¿Se actualiza un presupuesto anual de adquisiciones?*
79. *¿Se cuenta con las mejores fuentes de información de proveedores nacionales y extranjeros?*
80. *¿Se asiste a las exhibiciones especializadas?*
81. *¿Se realizan las compras de requisición?*
82. *¿Se solicita un mínimo de tres cotizaciones?*
83. *¿Se verifica a la seriedad de los proveedores?*
84. *¿Son adecuadas las áreas de almacenaje?*
85. *¿Existe seguridad en ¿aguada de materiales y productos?*
86. *¿Hay control de calidad en las materiales recibidas?*
87. *¿Se manejan, estiban y localizan adecuadamente los materiales?*
88. *¿Existe una entrega oportuna de la materia prima?*
89. *¿Existe una entrega oportuna de materiales en proceso?*
90. *¿Existe una entrega oportuna del producto terminado?*

CUESTIONARIO DE SERVICIOS GENERALES

Planeación

1. *¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?*
2. *¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?*
3. *¿Existe relación entre las planes a corto plazo y las que abarcan a largo plazo?*
4. *¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?*
5. *¿Son definidos con la precisión necesaria las problemas que implican la formulación de planes y programas?*
6. *¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?*

7. *¿Existe algún centro de información donde se concentren las soluciones del pasado?*
8. *¿Una vez analizado el problema y las antecedentes del pasado y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?*
9. *¿Hay algún cuerpo consultivo, o en calidad de comité que analice el boceto?*
10. *¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad?*
11. *¿Se incluyen los aspectos de tiempo?*
12. *¿Se mencionan los aspectos del costo?*
13. *¿Se tocan los aspectos de volumen e intensidad?*
14. *¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?*
15. *¿Existe división del trabajo?*
16. *¿Ha surgido la especialización?*
17. *¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?*
18. *¿Se considera la tendencia de las rutinas?*
19. *¿Se pretende exactitud en los resultados?*
20. *¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?*
21. *¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?*
22. *¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?*
23. *¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar?*
24. *¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas ?*
25. *¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?*

Implementación

26. *¿Tiene suficiente autoridad el jefe de departamental para decidir?*
27. *¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?*
28. *¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?*
29. *¿Se utilizan técnicas matemáticas?*
30. *¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?*
31. *¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simple corazonada?*

32. *¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?*
33. *¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?*
34. *¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?*
35. *¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?*
36. *¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?*
37. *¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?*
38. *¿Se pretende motivar a los subordinados?*
39. *¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?*
40. *¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?*
41. *¿Busca el jefe departamental la comunicación con subordinados?*
42. *¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?*
43. *¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?*
44. *¿Existe correcta comunicación de las quejas?*
45. *¿Se cuenta con una buena comunicación de evaluaciones?*
46. *¿Son estrictas las comunicaciones?*
47. *¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?*
48. *¿Se informa correctamente el material rutinario?*
49. *¿Se centraliza la información?*
50. *¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?*

Control

51. *¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?*
52. *¿Se comparan los resultados con los planes?*
53. *¿Se evalúan los aspectos de calidad?*
54. *¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?*
55. *¿Se evalúan los costos?*
56. *¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?*
57. *¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?*
58. *¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?*

59. *¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias ?*

60. *¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?*

Recursos humanos

61. *¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?*

62. *¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?*

63. *¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?*

64. *¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?*

65. *¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?*

66. *¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?*

67. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?*

68. *¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?*

69. *¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?*

70. *¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos? ¿Se realiza rotación de puestos?*

Recursos materiales

71. *¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?*

72. *¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?*

73. *¿Existe protección para el equipo?*

74. *¿Se dispone del equipo con poco uso o de características desventajosas en su operación?*

75. *¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo ?*

Vigilancia

76. *¿Se cuenta con un grupo de policial debidamente entrenado y organizado?*

77. *¿Existe un programa de vigilancia?*

78. *¿Hay un plan de crisis o emergencias?*

79. *¿Existen controles de entrada y salida a la empresa?*

Mantenimiento

80. *¿Hay un programa de mantenimiento preventivo?*

81. *¿Se cuenta con los recursos necesarios?*

Limpieza

- 82. *¿Hay un programa de limpieza?*
- 83. *¿Hay un programa de conservación de jardines?*
- 84. *¿Hay un programa de conservación de edificios?*
- 85. *¿Hay un programa de conservación de las áreas de higiene?*

Correspondencia

- 86. *¿Se cuida la recepción de correspondencia?*
- 87. *¿Hay una adecuada tramitación de la correspondencia?*
- 88. *¿Existe un sistema interno de comunicación ágil?*

Archivo

- 89. *¿Existen un correcto manejo y control del archivo?*
- 90. *¿Se protege la documentación en el archivo?*

DESARROLLO DE LA AUDITORIA

La auditoría administrativa abarca a toda la empresa, y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

Le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, no sólo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

También es necesario conocer hasta qué punto realizan el proceso administrativo todos los componentes de la institución.

La auditoría administrativa no se limita a las empresas con fines de lucro o con características mercantiles. Desborda estas limitaciones y abarca todo tipo de instituciones. Es posible generalizar y afirmar que debe realizarse en todas las instituciones que requieren un proceso administrativo.

El Instituto Americano de la Administración (American Institute of Management), citado en el capítulo 4, ha realizado auditorías a la Iglesia Católica, universidades, hospitales y por supuesto a empresas industriales y mercantiles de muy diversa índole.

Este tipo de trabajo ofrece una apreciación de todo el conjunto y permite que los lectores del informe de la auditoría tengan una idea clara y completa de la situación administrativa de la empresa.

Existen auditorías parciales que se realizan en muchas empresas, todas ellas encaminadas a ciertas áreas. Tal es el caso de auditoría de estados financieros, auditorías de personal y otras de carácter sectorial.

Los resultados de estos trabajos parciales contribuyen y apoyan la realización de

una auditoría administrativa que debe tomar en cuenta todas las áreas de la empresa. Preocupan dos problemas principales:

¿Cómo se debe realizar?

¿Quién la debe realizar?

En cuanto al cómo, es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso del trabajo a efectuar. En la actualidad se cuenta con una técnica muy apropiada para este tipo de trabajo. Se le denomina camino crítico y se anexa a este capítulo.

Establecido un plan y programa de acción, procede comentar la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo.

La aplicación de los cuestionarios debe encaminarse a los jefes departamentales. Esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas. Además será necesario validar los resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los sistemas y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso, pero necesario para poder aplicar la escala de apreciación en cada una de las preguntas.

En el área de estructuración y en lo referente a los recursos técnicos, será necesario analizar las políticas departamentales.

Respecto a la pregunta de quién la debe realizar, se debe comentar lo siguiente:

Debido a la heterogeneidad de los inversionistas y sus diversos intereses, ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración (art. 100, fracción IV de la ley citada). Los comisarios informan en las juntas de asamblea sobre el cumplimiento de acuerdos y el buen desarrollo de la administración, como lo indica el art. 166 en su fracción IX:

«En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.» El siguiente artículo aclara la obligación de revisar y vigilar la administración de la empresa: «Cualquier accionista podrá denunciar por escrito a los comisarios los hechos que estime irregulares en la administración... »

En la actualidad y con evidente falta a la ley que norma estos actos, los comisarios tan sólo emiten dictámenes, copias de aquéllos, preparados por los auditores externos, quienes carecen de un análisis administrativo y se limitan a opinar sobre la situación financiera y los movimientos económicos contables.

El licenciado en Administración de Empresas es el mejor profesional para ocupar el puesto de comisario y poder desarrollar las auditorías administrativas que satisfagan

los informes demandados por él articulado mencionado. Cabe aquí enfatizar la mejora que puede lograr la Ley General de Sociedades Mercantiles dándole cabida a ésta sugerencia.

El comisario usará un equipo de ayudantes que lo asesoren en las áreas de su especialidad; ingenieros en producción, licenciados de diferentes estudios, etcétera.

Desde luego, las empresas pueden llamar a despachos de profesionistas para realizar las auditorías administrativas con la concurrencia de especialistas en diferentes disciplinas.

La práctica de una revisión anual puede permitir una secuela comparativa que facilite una mejora en las áreas con mayor problemática o rezago, en relación a otros aspectos de la institución.

INFORME

Para la preparación del informe final se puede establecer este orden:

- a. Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.*
- b. División departamental, que permita análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.*
- c. Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda.*
- d. Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.*

Por otra parte, el informe debe contener todas las reglas de un documento de este tipo.

a. Lenguaje enfocado a los lectores.

b. Contenido del trabajo:

- explicación de la metodología empleada y de sus limitaciones
- definición del alcance de la auditoría administrativa
- tratamiento breve con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

c. Forma.

- secuencia lógica
- disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos
- convencimiento del lector
- objetividad en la presentación

- presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura
- Uso pertinente de representaciones gráficas.

Desarrollo del trabajo

La auditoría administrativa ha permitido la calificación de la actualización de los cuadros directivos, los colaboradores y del todo organizativo de la institución, por el año de 1993. La planeación del trabajo se hizo con base en la técnica del camino crítico y se llevó a cabo en los meses de enero a mayo de 1993.

Los objetivos institucionales y los niveles de la dirección, vigilancia y la de planeación y control, fueron atendidos por el coordinador de la auditoría.

Las áreas básicas (producción y comercialización) y las complementarias de la estructura organizativa, las atendieron tres profesionistas multidisciplinarios, para evaluar mejor las áreas respectivas. Las respuestas recibidas de otras instituciones fueron muy completas y con un espíritu constructivo.

Las respuestas de los colaboradores y su entrega para facilitar el trabajo merecen una felicitación, tanto por la actitud, como por el interés de sentirse calificado y eventualmente conocer y corregir las desviaciones en las actuaciones.

Los resultados se han comparado con las dos auditorías realizadas en los dos años precedentes.

Alcance y limitaciones del trabajo

Para poder apreciar el desarrollo actual de la administración a cargo de la empresa X, se analizaron los siguientes aspectos:

Objetivos institucionales

- Servicio
- Cuestionario a clientes
- Social
- Cuestionario sobre actitudes de los colaboradores, cumplimiento con las autoridades

EMPRESA X

CALIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

ORGANIGRAMA GENERAL



- Económico

Cuestionario de crecimiento a los acreedores e inversionistas cumplimiento con la comunidad

Dirección

- Consejo de administración
- Director general

- Gerencia general

Vigilancia

Planeación y control

Estructura departamental

- Recursos humanos (personal)
- Recursos materiales (equipo y dinero)
- Recursos técnicos (sistemas y procedimientos)
 - Producción
 - Comercialización
 - Relaciones humanas
 - Finanzas
 - Relaciones públicas
 - Procesamiento de datos
 - Investigación
 - Compras y almacenes
 - Servicios generales

Participación individual

- Planeación
- Implementación - Control

La limitación principal del estudio la constituye el aspecto subjetivo de las opiniones, sin embargo, se trató de evitar comparando preguntas y efectuando revisiones cruzadas.

Apreciación de la empresa

De acuerdo con la puntuación que le corresponde a los cuestionarios utilizados y tomando en cuenta el nivel de coordinación y los departamentos, el total de puntos para una calificación de Excelente Administración debía ser 10,000 puntos.

LA EMPRESA X OBTUVO 7,300 PUNTOS, REPRESENTA UN 73%; LO QUE ES IGUAL A UNA CATEGORÍA APRECIATIVA DE BUENA ADMINISTRACIÓN
--

Para aclarar un poco más el calificativo anterior, baste el cuadro siguiente:

Administración	%		
Excelente	90	-	100
Muy buena	80	-	90
Buena	60	-	80
Regular	40	-	60
Mala	20	-	40
Muy mala	0	-	20

Cada una de las preguntas mereció una puntuación que permitió obtener la cantidad total de puntos.

Lo que interesa para los comentarios que a continuación se exponen, es el calificativo que corresponde a la puntuación, por lo que la tabla relativa es:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 -100 %
Muy bien	4	80 -90%
Bien	3	60 -80%
Regular	2	40-60%
Mal	1	20-40%
Muy mal	0	0-20%

Para la evaluación de los objetivos institucionales, la dirección, la vigilancia y la planeación y el control, los puntos tienen un valor de 0 a 50, o sea un múltiplo de 10.

Eficiencia departamental

DEPARTAMENTO	1990	1991	1992	APRECIACIÓN	±
Producción	70%	70%	69%	BUENA	-1%
Comercialización	74%	77%	62%	BUENA	-15
Relaciones humanas	77%	85%	73%	BUENA	-12
Relaciones públicas	-	-	70%	BUENA	
Finanzas	79%	81%	70%	BUENA	-11
Procesamiento de datos	72%	72%	66%	BUENA	- 6
Investigación	-	79%	71%	BUENA	- 8
Compras y almacenes	70%	70%	66%	BUENA	- 4
Servicios generales	70%	87%	73%	BUENA	-14
TOTAL DE LA EMPRESA	75%	82%	73%	BUENA	-9%

Se hace notar que los resultados obtenidos en el cuadro comparativo de eficiencia obedecen a que la empresa ha sufrido durante este año una transformación en su organización debido a una gran expansión y a la necesidad inmediata de introducir nuevos productos.

Es necesario aclarar que el resultado de las calificaciones se debió a dos apreciaciones, una departamental y la otra a la participación individual (de las personas integrantes de cada uno de los departamentos).

Por lo que respecta al estudio de sistemas se graficaron sus procedimientos y métodos, encontrando deficiencias en:

a. La implantación total de las modificaciones sugeridas al sistema de crédito y cobranzas en finanzas.

b. La necesidad de incluir en las políticas de la división de control los sistemas de:

- autorización de documentos
- autorización de cheques
- autorización de tiempo extra
- autorización de permisos
- funciones en ausencia de personas responsables.

c. La inexistencia de políticas en el departamento de contabilidad.

d. La implantación de diversos sistemas y procedimientos, por lo que se recomienda acelerar la realización del manual de organización.

e. La complementación de las políticas con diagramas de sistemas y procedimientos.

Los papeles de trabajo de la auditoría practicada permitirán analizar procedimientos y métodos.

Objetivos

Toda empresa debe considerar la satisfacción de sus objetivos institucionales:

- *Objetivo de servicio*
- *Objetivo social*
- *Objetivo económico*

Para comprobar cada uno de los anteriores se elaboraron cuestionarios para clientes, proveedores, instituciones bancarias y accionistas de la empresa X, S. A., con objeto de poder darse cuenta de la imagen que se tenga de la empresa por parte de terceros; en otras palabras, de afuera hacia adentro.

Objetivo de servicio

El resultado de los cuestionarios para clientes fue bueno en la mayoría, no obstante: Las empresas A, B y C hacen referencia a demoras en la entrega de la mercancía. La empresa D opina que el servicio de garantía es sumamente deficiente.

La empresa E requiere mejor calidad. La empresa mantiene pruebas de calidad de acuerdo con los manuales internacionales especializados.

La empresa F anota que el informe de inventarió contiene muchos errores, así como en la facturación.

La empresa G recomienda que la comunicación de la empresa X, S. A. con los caminos de reparto sea realizada por medió de radio. A fines de diciembre se recibió la aprobación de frecuencia por parte de la Secretaría de Comunicaciones, lo que permitirá el uso del radió en las circunstancias que se consideren necesarias.

La empresa H hace notar la necesidad de mantenimiento preventivo en las unidades de servicio, con base en que los camiones tienen fallas. La empresa X, S, A., tiene y ejecuta un programa de mantenimiento preventivo.

Cabe hacer mención de las felicitaciones que recibió la empresa por parte de diferentes clientes por el eficiente servicio prestado durante el período de los juegos olímpicos, tomando en cuenta que fue una época de trabajó excesivo.

Los cuestionarios fueron enviados a cuarenta de los principales clientes de la empresa. Se recibieron diecinueve respuestas. La calificación en este renglón fue óptima, 250 puntos.

Se realizó un estudio para lograr una optimización matemática que determine la adecuación de los servicios. El modelo de simulación fue diseñado y aprobado por el Dr. Y (se utilizó una computadora para manejar en forma adecuada la información. Los resultados determinaron un ofrecimiento satisfactorio de servicios, con el posible exceso de una sola unidad de aprovisionamiento.

Objetivo social

En cuanto a los colaboradores, las respuestas a estos cuestionarios indican que se cuenta con los elementos de trabajó adecuados tanto humanos como técnicos, y que hay problemas tales como la falta de eficiencia en el departamento de auditoría interna y numerosas fallas en cuanto a la información base de contabilidad que ocasionan errores en la aplicación contable.

Es recomendable implantar un sistema que permita al personal hacer sugerencias valiosas para la empresa y que éstas puedan a la vez ser premiadas. La calificación en este renglón fue de 480 puntos, por lo que hacen falta algunas mejoras

que permitan el cambio de actitud por parte de los colaboradores.

En lo relativo a las entidades gubernamentales se ha cumplido con las tasas y cuotas tributarias a tiempo. Esto se comprobó con los datos obtenidos en la auditoría de estados financieros (trabajo realizado por el auditor externo C.P.Z.). La calificación en este renglón fue óptima, 250 puntos.

Impuestos y cuotas

Impuesto al valor agregado

Impuesto para la educación

Impuesto sobre la renta

Participaciones a empresa descentralizada Cuotas al IMSS

Por lo que toca a la comunidad, se han logrado actividades de buen vecino, pero pueden mejorarse. Los ejecutivos principales demuestran en todas formas el interés por la comunidad, apreciando que existe una buena imagen de la empresa, la que mejoraría con tin plan integral de relaciones públicas.

La calificación fue óptima, de 250 puntos.

Objetivo económico

Se enviaron cuestionarios a los principales proveedores de la empresa y se obtuvo una respuesta de aproximadamente 40%. Los resultados fueron positivos con excepción de la empresa J, que hace notar la existencia de retrasos en sus pagos. Se comprobó que sólo hubo demora en un pago y fue de una factura traspapelada. La calificación en este renglón fue óptima, 250 puntos.

Las instituciones bancarias no respondieron, por lo que la calificación en este caso no se consideró ni en favor ni en contra.

En cuanto a los accionistas los resultados fueron:

		(Miles de millones de pesos)		
		1990	1991	1992
Presupuesto ventas	Vtas.	11.75	33.46	34.86
	Serv.	12.82	15.22	20.09
Real	Vtas.	16.67	34.22	46.25
	Serv.	13.27	14.33	20.93
Presupuesto gastos		12.16	17.33	23.61

Real	10.21	15.25	23.91
Presupuesto utilidad neta	2.15	2.70	2.50
Real	5.28	2.17	2.62
	53%	22%	25%

Se incluye el pago de participación de utilidades a los trabajadores.

Las utilidades no guardan proporción con el incremento en los gastos, por lo que se recomienda un análisis cuidadoso y la implantación de medidas correctivas. Sin embargo, la calificación en este renglón fue óptima, 250 puntos.

La reinversión de las utilidades ha sido constante y asegura el debido crecimiento de la empresa, por lo que la calificación obtenida fue la óptima de 250 puntos.

Dirección

En la empresa X son tres los niveles jerárquicos.

CUESTIONARIO SOBRE COORDINACIÓN

Primer nivel: Consejo de administración

- 1) ¿Es suficiente el número de consejeros? Excelente
El consejo de administración lo componen 10 consejeros propietarios y 6 suplentes.
- 2) ¿Son idóneos? Excelente
La preparación de cada uno de los consejeros resulta valiosa. Las diferentes especialidades permiten un consejo de primera calidad.
- 3) ¿Se reúnen con periodicidad y con asistencia adecuada? Excelente Además de la preparación de los consejeros propietarios, sus suplentes tienen la suficiente capacidad como para participar en juntas.
Se realizan reuniones mensuales en fechas fijas y con magnífica asistencia.
- 4) ¿Participan en las juntas? Excelente
Sus participaciones han sido importantes debido a su preparación y el interés en la compañía.
- 5) ¿Revisan el cumplimiento de los objetivos de la empresa? Excelente
La información analizada se enfoca hacia cada uno de los objetivos de la empresa.

Segundo nivel: Director general

- | | |
|---|---|
| 6) ¿Se encarga el director o gerente general de los planes a largo plazo? | Excelente
La mayoría de los planes se proyectan a un plazo promedio de cinco años para conocer por anticipado las repercusiones según las diferentes alternativas. |
| 7) ¿Busca asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes y programas? | Excelente
En forma continua se recurre al asesoramiento de especialistas para la resolución de diversos problemas. |
| 8) ¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas? | Bien
No existe un sistema de información sobre las reuniones periódicas de revisión de políticas. |
| 9) ¿Actúa en el aspecto de relaciones públicas? | Bien
Cabe sólo sugerir que se refuerce este aspecto estableciendo un plan concreto de relaciones públicas. |
| 10) ¿Se mantiene pendiente al desarrollo de problemas externos a la empresa? | Excelente
Asiste continuamente a reuniones y seminarios sobre temas administrativos y de problemas sociales. |

Tercer nivel Gerencia general

- | | |
|--|--|
| 11) ¿Es clara la determinación del puesto y sus actividades? | Excelente
Su proyección y diferencia con el director es clara. |
| 12) ¿Es adecuada la selección del ejecutivo que lo ocupa? | Excelente
Es una persona que cuenta con varios años de experiencia en este ramo y tiene suficiente preparación técnica para llevarlo a cabo. |
| 13) ¿Tiene incentivos económicos adecuados el puesto? | Excelente
Se ha implantado un sistema en el que se complementarán las percepciones de este ejecutivo en relación directa a las utilidades y actuación administrativa. |
| 14) ¿Son suficientes los incentivos no económicos? | Excelente
De acuerdo con los lineamientos de la dirección se otorgan importantes incentivos adicionales a los económicos. |
| 15) ¿Delega el ejecutivo suficiente autoridad? | Muy bien
Se ha mejorado la definición de cada nivel jerárquico y se exige la responsabilidad necesaria, delegándose adecuadamente la correspondiente autoridad. |

- 16) ¿Tiene información adecuada de los problemas internos de la empresa? Excelente
La revisión de los problemas se hace periódicamente por medio del sistema de políticas.
- 17) ¿Es responsable de revisar la formulación de las políticas departamentales? Excelente
Lo realiza en juntas mensuales de revisión de políticas.
- 18) ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para analizar las políticas de la empresa? Excelente
Se realizan reuniones interdepartamentales para revisar y discutir las desviaciones a las políticas.
- 19) ¿Se realiza por parte del director general la calificación de méritos? Bien.
Se iniciará la aplicación de los cuestionarios pendientes.
- 20) ¿Se preocupa el ejecutivo de este puesto por desarrollarse y automejorarse? Muy bien
Asistirá a un curso muy completo en el Instituto de Administración de Empresas.

De un máximo posible de 1,000 puntos, la Dirección de la empresa obtuvo 920 puntos.

Vigilancia

1) ¿Existe un cuerpo de auditoría interna?	Excelente Hay dos profesionales que siguen un programa anual.
2) ¿Se discuten los informes?	Excelente De manera sistemática.
3) ¿Se contratan los servicios de auditores externos?	Excelente El despacho de contadores públicos es prestigiado y trabaja bien.
4) ¿Se analizan las sugerencias de los auditores externos?	Excelente El cuaderno de sugerencias es analizado y se procede con claridad en su implantación.
5) ¿Es adecuada la selección del comisario?	Excelente Profesional idóneo.
6) ¿Asiste a las juntas del consejo?	Excelente Rutinariamente.
7) ¿Se le proporciona información administrativa suficiente?	Excelente Informes mensuales y otros documentos de tipo periódico y analítico.
8) ¿Representa el comisario a los accionistas comunitarios?	Regular No hay comunicación constante. Se han presentado algunas quejas por ignorancia de las realizaciones.
9) ¿Prepara su dictamen anual el comisario?	Excelente A la asamblea a tiempo.
10) ¿Realiza el comisario una auditoría administrativa?	Excelente Se apoya en el trabajo del despacho contratado.

De un máximo posible de 500 puntos, la Vigilancia de la empresa obtuvo 475 puntos.

Planeación y control

1) ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión de planes?	Excelente Existe un mecanismo instituido.
2) ¿Son frecuentes las reuniones?	Excelente Mensuales y con una adecuada estructura.
3) ¿Se evalúan resultados considerando las predicciones y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación?	Excelente Análisis cuidadoso con amplias explicaciones.
4) ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones?	Excelente En todas las cosas.
5) ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?	Muy bien Hay algunas demoras que se deben eliminar.
6) ¿Se investigan las desviaciones repetitivas?	Excelente Siempre.
7) ¿Se analizan las modificaciones de los planes en cuanto a las desviaciones?	Excelente Sistemáticamente.
8) ¿Hay una actualización adecuada de los planes?	Muy bien Hace falta una mayor agilidad en la actualización.
9) ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de los planes?	Excelente Invariablemente
10) ¿Se comunican las nuevas políticas?	Excelente Existe un buen sistema informativo.

De un máximo posible de 500 puntos, la Planeación y el control de la empresa obtuvo 480 puntos.

Los cuestionarios utilizados en los departamentos recibieron respuesta usando la calificación indicada en la apreciación. Los porcentajes que se detallan son de tipo promedio.

DEPARTAMENTOS	RECURSOS				PROCESO	
	Humanos %	Materiales %	Técnicos %	Planeación %	Implementación %	Control %
Producción	55	88	63	78	65	82
BUENA	R	MB	B	B	B	MB
Comercialización	63	84	70	80	59	86
BUENA	B	MB	B	MB	R	MB
Relaciones humanas	68	77	72	62	72	78

BUENA	B	B	B	B	B	B
Relaciones públicas	74	74	67	67	68	74
BUENA	B	B	B	B	B	B
Finanzas	65	77	76	65	68	73
BUENA	B	B	B	B	B	B
Procesamiento	71	64	77	71	77	72
BUENA	B	B	B	B	B	B
Investigación	47	94	49	71	57	80
BUENA	R	E	R	B	R	MB
Compras y Almacenes	73	73	70	75	73	76
BUENA	B	B	B	B	B	B
Servicios Generales	60	83	55	71	69	83
BUENA	B	MB	Iz	B	13	MB

Las apreciaciones en promedios por departamento y las letras indican el calificativo administrativo en cada uno de los factores.

Producción

- A. Es conveniente la preparación de una guía para el período de entrenamiento del personal nuevo, puesto que permite un aprendizaje más rápido de las labores a desempeñar.
- B. Dentro de las políticas de la división se han omitido los aspectos de:
 - autorización de documentos*
 - autorización de tiempo extra*
 - autorización de permisos*
 - promociones de aumento de salario*
 - funciones en ausencia de personas responsables*
- C. El centro de información debe utilizarse para diferentes trabajos de investigación y no sólo para labores contables y de estadística.
- D. Es muy importante que los programas se ajusten a los tiempos previstos.
- E. Procurar que el lenguaje de las comunicaciones sea lo más claro y concreto posible.

- F. Las correcciones decididas deben de acatarse en los tiempos previstos, evitando la realización de planes o programas en plazos diferidos.
- G. Resulta urgente perfeccionar el mantenimiento preventivo para las unidades de servicio en la planta y en las estaciones.
- H. Existe cierta fricción entre los integrantes de la parte técnica y administrativa del departamento, por lo que se recomienda algún programa que supere este problema.
- I. Falta precisión en plazos determinación en los planes y programas.
- J. Se requiere mayor amplitud en las políticas para hacer irás claro su entendimiento.
- K. No existe planeación formal a largo plazo por lo que es imposible la coordinación de la planeación a corto plazo.

Comercialización

- A. Existen fallas en las comisiones divisionales de limpieza y orden, pues dejan de cumplir con funciones básicas de las mismas.
- B. La centralización de la información en un archivo general hará más rápida y oportuna la obtención de datos.
- C. Se requiere mayor precisión en los plazos respecto a la formulación de planes y programas en la empresa.
- D. Se debe de cuidar que en el informe mensual de actuación que se recibe en esta división, procedente de las estaciones, se elimine al máximo cualquier favoritismo.
- E. La motivación del personal hace necesario un sistema continuo que permita la comunicación con cada uno de los integrantes de esta división para lograr su anuencia y decidida participación.

Relaciones humanas

- A. El reglamento interior de trabajo es conocido por el personal sindicalizado, pero debe difundirse entre el personal administrativo.
- B. La complementación de las políticas con diagramas de sistemas y procedimientos que ya se están integrando en el manual de organización por la división administrativa, permitirá una mayor claridad y precisión de las mismas.
- C. Dado que se está formando un fondo para despido del personal en la empresa, sería conveniente realizar un estudio enfocado a la utilización del mismo en la implantación de un sistema de pensiones y jubilación del personal.
- D. Para aumentar el interés en el trabajo se recomienda realizar un estudio sobre la implantación de un sistema de incentivos monetarios al personal.
- E. Con la implantación de un programa para la realización de actividades deportivas y sociales se evitarían las quejas del personal en este aspecto.

- F. Una mayor comunicación entre jefes divisionales y departamentales aumentaría la coordinación y evitaría ciertas fricciones entre los mismos.
- G. Se sugiere la realización de un programa educativo con películas, pláticas, becas, etcétera.
- H. La implantación de un sistema (le comunicación de sugerencias y quejas en el que se premien aquellas aportaciones interesantes beneficiaría en cuanto al conocimiento (le problemas y desviaciones. Asimismo, proporcionaría ideas valiosas.
- I. Se requiere una mayor difusión general de la información que afecta a varios integrantes de la empresa.
- J. Sería conveniente la impresión y difusión del boletín de introducción para personal de nuevo ingreso.
- K. La conversión de los planes en programas definidos permitiría su realización en el tiempo previsto. Este problema se observó en forma específica en el departamento que nos ocupa.
- L. Se requiere un programa integral de relaciones públicas y que se lleve acabo en el transcurso de 1991.

Relaciones públicas

- A. Las actividades deben ser distribuidas y delimitadas adecuadamente.
- B. Una revisión adecuada y periódica de los planes a corto plazo daría más constancia en los resultados y mejoraría la planeación a largo plazo.

Finanzas

- A. El establecimiento de un sistema de incentivos monetarios por cobros realizados aumentaría la eficiencia del personal, suprimiendo el conformismo y monotonía que impera en el departamento.
- B. Se requiere más difusión de las políticas del departamento. Este aspecto concuerda con el citado como punto 2 en el departamento de relaciones humanas.
- C. Para el logro de resultados más precisos es conveniente crear la conciencia del ciclo financiero y mejorar el control en este departamento.

Procesamiento de datos

- A. En la información que recibe el departamento de contabilidad para la realización de sus funciones se registra una gran cantidad de errores, lo que provoca retrasos y fallas en el sistema. Es indispensable una mayor supervisión de la información por las estaciones.
- B. No se conocen en este departamento las políticas correspondientes.
- C. La elaboración de diagramas de sistemas y procedimientos es una necesidad imperiosa y urgente.
- D. Se sugiere dedicar parte del tiempo al mejoramiento de planes y programas en

forma sistemática.

- E. La integración al sistema de información, con apoyo en la computadora, debe acelerarse.
- F. La oportunidad y certeza de los informes es una necesidad evidente.

Investigación

- A. Los recursos humanos dedicados a estas actividades no tienen una preparación adecuada; hace falta reforzar el área.
- B. No se utilizan las técnicas de investigación más avanzadas por la falta de preparación del personal y una mala proyección del área.
- C. La planeación carece de una fundamentación sustancial.
- D. La implementación deja mucho que desear en toma de decisiones tampoco es adecuada en la motivación de los participantes.

Compras y almacenes

- A. Los catálogos de proveedores deben ponerse al día en algunos renglones.
- B. Hace falta una asistencia mas sistemática a las exhibiciones especializadas de los proveedores.
- C. Los almacenes pueden mejorar sus controles de inventarios en algunos artículos que ya se discutieron con los responsables.

Servicios generales

- A. Las políticas existentes requieren mejoramiento.
- B. La información a las oficinas centrales debe mejorarse tanto en la calidad como en la oportunidad de su envío.