

301802
17
201



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con Estudios Incorporados a la U. N. A. M.

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA
FUNCION DE CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION
EN UNA EMPRESA LAPICERA.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GUZMAN REYES YOLANDA

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG
INTRODUCCION	
CAPITULO I GENERALIDADES	3
1.1. Definiciones de Administración	3
1.2. Características de la Administración	4
1.3. Importancia de la Administración	6
1.4. Areas de la Administración	7
1.5. La Empresa y sus Objetivos	13
CAPITULO II LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	17
2.1. Definiciones de Auditoría Administra <u>tiva</u> .	17
2.2. Necesidades de la Auditoría Administra <u>tiva</u> .	18
2.3. Importancia de la Auditoría Administra <u>tiva</u> .	18
2.4. Objetivos de la Auditoría Administra <u>tiva</u> .	20
2.5. Areas de Aplicación de la Auditoría Administrativa.	24
2.6. Auditoría Administrativa Interna y - Externa.	26
2.7. Procedimientos de la Auditoría Administrativa.	36

	PAG
2.8. Herramientas de la Auditoría Administrativa.	37
2.9. ¿ Cuándo, Cómo y Quién ? debe realizar la Auditoría Administrativa.	39
2.10. Control y Auditoría Administrativa.	43
CAPITULO III LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA FUNCION DE CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL A NIVEL SUPERVISION	50
3.1. El Recurso Humano como primer elemento en la Empresa.	50
3.2. Funciones del Departamento de personal.	51
3.3. Objetivo de la Auditoría Administrativa en función de Capacitación a nivel Supervisión.	54
3.4. La Capacitación a nivel Supervisión.	59
3.5. El Cuestionario, la Entrevista y la Observación en la Auditoría Administrativa.	63
CAPITULO IV CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA FUNCION DE CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION	65

	PAG
4.1. Planteamiento del Problema (hipótesis)	65
4.2. Planeación (Gráfica de Gantt)	65
4.3. Recopilación de Datos	65
4.4. Ejecución de la Auditoría Administrativa.	67
4.5. Presentación del Informe	68
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	83

I N T R O D U C C I O N

La presente investigación tiene como objetivo reafirmar la importancia de la técnica de Auditoría Administrativa a través de la cual las Empresas conocerán la situación interna de sus procedimientos permitiendo corregir errores, desviaciones o fallas así como preparar a dichos Organismos a nuevos cambios y el mejoramiento en sistemas técnicos, materiales y humanos, es por ello que la Administración se auxilia de dicha técnica, ya que uno de sus objetivos es coordinar los elementos de las Empresas para lograr de cada uno de ellos el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo cuando el elemento principal que la aplica, que es el ser humano coordina y dirige adecuadamente dichos recursos, es por ello que además de reafirmar y conocer más a fondo la técnica de control de Auditoría Administrativa, es conveniente también se confirme la importancia del elemento humano que en este caso es a nivel Supervisión por el contacto directo que se tiene con los trabajadores en cada una de las actividades que realiza, ya sea física o mental no sólo porque forma parte de la Organización, sino además porque de él dependerá el destino de las mismas, es decir el éxito o el fracaso de cada una de ellas, por lo anterior esta investigación se ha enfocado al Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Lapicera, ya que dentro de sus variadas funciones se

encuentra la de asesoramiento a nivel antes mencionado en cuanto a Capacitación que se analizará a través del procedimiento que sigue una Auditoría Administrativa, por considerar que como una técnica de control es indispensable, ya que además permitirá establecer alternativas de acción y solución para el mejoramiento de sistemas en éste caso y específicamente dentro de la función antes mencionada, por que como tal es muy amplia y requiere de un estudio más completo, minucioso y detallado, auxiliándose en este caso de Cuestionarios, Entrevistas y Observación.

CAPITULO I. GENERALIDADES

La Administración por una de sus características que es la Universalidad, ha sido analizada y observada con diferentes criterios, existiendo por ello diversos enfoques y definiciones a la misma. En la presente investigación se mencionan tres definiciones de los principales autores de la Administración, y se da una definición propia de la misma.

1.1. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

REYES PONCE AGUSTIN.- "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas, que integran una Empresa"
(1)

HENRY FAYOL DICE QUE.- "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" (2)

(1) Reyes, Ponce Agustín, "Administración de Empresas" Teoría y Práctica primera parte, Editorial Limusa, México 1975, Pag. 27

(2) Paniagua Aduna y Ríos Szalay, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Editorial Trillas, México 1984, Pag. 93

SEGUN ARIAS GALICIA FERNANDO

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado"
(3)

Considero que para los autores antes mencionados es importante en la Administración el logro de objetivos institucionales a través de una adecuada coordinación en sus elementos; es por ello que, considerando los factores de importancia que caracterizan a la Administración, la Definición propia de la misma es la siguiente:

Administración es coordinar y dirigir los elementos de una Empresa tanto técnicos como materiales y humanos para el logro de objetivos organizacionales con el mínimo esfuerzo.

1.2. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION SEGUN REYES PONCE AGUSTIN

Generalmente las Organizaciones cuando se constitu-

(3) Arias, Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, México 1976, Pag. 23.

yen pretenden la realización de los fines que se han marcado, a través de una coordinación conjunta entre sus elementos, el maestro Reyes Ponce considera propias de la Administración las siguientes características las cuales son mencionadas e interpretadas dentro de este capítulo por considerar que son aplicables a la misma. Dichas características son las siguientes:

- a) UNIVERSALIDAD; ya que se presenta en cualquier Organismo Social para el logro de objetivos establecidos y porque se encuentra casi en todas las actividades humanas.
- b) ESPECIALIDAD; la Administración es distinta a otras disciplinas aunque va acompañada de ellas (Economía, Contabilidad, Psicología, etc.)
- c) UNIDAD TEMPORAL; las etapas fases elementos del proceso Administrativo se están dando en mayor o menor grado en la vida de la Empresa.
- d) UNIDAD JERARQUICA; todos cuantos tienen carácter de jefes en un Organismo participan en distintos grados y modalidades de la Administración.

1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Las actividades que realiza una Organización son de suma importancia no sólo para la Entidad, sino para la sociedad misma y el País en general, es por ello que la forma como son encaminadas éstas requieren de precisión y aplicación adecuada de procesos que permitan definir el momento adecuado de dicha aplicación y las repercusiones positivas o negativas que se susciten de la decisión que se tome sobre las posibles alternativas, La Administración permite se conjuguen los recursos de las Entidades materiales técnicos y humanos de la manera más eficiente a través del proceso Administrativo que aplique, que debe comprender desde una Previsión, hasta un control sobre cada una de las actividades que se realizan, y que por lo general la coordinación y dirección que se hace de dichos recursos se observa en las funciones u operaciones que se presentan dentro de la Entidad y que según el maestro Henry Fayol son las siguientes:

Contables, Comerciales, Financieras, De Seguridad, Técnicas y Administrativas, las cuales se mencionan por considerar que son las de mayor trascendencia en las Organizaciones. La Administración permite -

además se logren los objetivos que ha marcado la Em -
presa ya sean a corto o largo plazo, a través del -
conocimiento científico de la misma y que permite -
detectar riesgos previniéndolos en el momento oportuno, seguido de una serie de investigaciones y estudios que permitan tomar la mejor decisión, las -
cuales son consideradas trascendentales en la vida de la Organización, ya que además la Administración controlará los aspectos mecánicos y dinámicos de su estructura, reduciendo el esfuerzo y elevando la -
productividad, en razón de las necesidades particulares y generales de la Empresa como de los miembros que la integran, mencionándose por ello la Uni -
versalidad de la Administración por encontrarse casi en todas las actividades humanas.

1.4. AREAS DE APLICACION DE LA ADMINISTRACION

Como ya se ha mencionado la Administración reúne -
una serie de características que determinarán el -
proceso Administrativo a aplicar en sus diferentes áreas de acuerdo a las necesidades económicas, sociales y personales de sus integrantes, a sus objetivos y a sus políticas establecidas.

Dentro de una Empresa mediana se observa que por lo general se cuenta con los siguientes Departamentos

o áreas funcionales, sobre las cuales se enfoca el manejo de los recursos a través de la Administración y son los siguientes:

1. "PRODUCCION; cuyas principales funciones son:

a) Ingeniería del producto que comprende:

- Diseño del Producto
- Pruebas de Ingeniería
- Asistencia a Mercadotecnia

b) Ingeniería de la Planta

- Diseño de Instalaciones Especificaciones
- Mantenimiento y Control de Equipo

c) Ingeniería Industrial

- Estudio de Métodos
- Medida del Trabajo
- Distribución de la Planta

d) Planeación y Control de la Producción

- Programación
- Informes de Avances
- Tráfico
- Almacenamiento
- Control de Inventarios
- Embarque

e) Compras

- Selección de proveedores
- Registro de compras
- Abastecimiento de herramientas

2. MERCADOTECNIA; cuyas principales funciones son:

- Investigación de mercados
- Publicidad
- Promoción
- Planeación de Ventas
- Ventas
- Análisis y estadísticas de ventas
- Distribución del producto
- Empaque

3. FINANZAS; sus funciones principales son:

- Planeación financiera
- Relaciones financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones
- Movimiento y control de capital
- Elaboración de estados financieros

4. RECURSOS HUMANOS

a) Contratación y empleo, que comprende:

- Reclutamiento

- Selección
- Contratación
- Introducción
- Promoción, Transferencia y Ascensos

b) Capacitación y Desarrollo, que comprende:

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

c) Sueldos y Salarios, lo cual comprende:

- Análisis y Valuación de Puestos
- Calificación de Méritos
- Renumeraación y Vacaciones

d) Relaciones Laborales

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

e) Relaciones y Prestaciones

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

f) Higiene y Seguridad Industrial

- Servicio médico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismo y accidentes

g) Planeación de Recursos Humanos

- Inventario de Recursos Humanos
- Rotación
- Auditoría de Personal" (4)

Como el presente estudio está enfocado al Departamento de Recursos Humanos es conveniente señalar la definición personal que se tiene de la Administración de Recursos Humanos.

PARA EL LICENCIADO FERNANDO ARIAS GALICIA

"Es el proceso Administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades de los miembros de la Organización en beneficio del individuo, de la propia Organización y del País en General" (5)

(4) García, Martínez, Münch Galindo, Silis García, "Primer - Curso de Administración", S.E.P., I.P.N., México 1976, - Pag. 29

(5) OP. CIT. Arias, Galicia Fernando, Pag. 27

De acuerdo a la definición anterior y concientes de la importancia que en materia de personal se refiere, la definición personal de la Administración de Recursos Humanos es la siguiente:

Es coordinar al elemento humano y dirigirlo dentro de una Organización con el objeto de desarrollar al máximo sus cualidades para el logro de una mayor productividad y una satisfacción en sus objetivos personales.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es conveniente mencionar que el Administrador de Recursos Humanos por la actividad que le compete de coordinar y dirigir al elemento humano en beneficio de la Organización y del mismo personal, debe tener el conocimiento y la capacidad suficiente para decidir entre la mejor alternativa que se presente desde el proceso de selección hasta la Administración misma y que le permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los Recursos Humanos, mismos que repercutirán favorable o desfavorablemente en la Organización, es por ello que el Administrador de Recursos Humanos no debe conformarse con aplicar ciertos principios o seguir deter -

minadas políticas, sino que además debe tener un criterio psicológico que le permita analizar, entender y predecir la conducta humana, ya que esto le permitirá además intervenir en sus ideas encontrando ciertos conflictos o frustraciones que en algún momento impidan medir sus habilidades o deterioren su comportamiento.

1.5. LA EMPRESA

Generalmente la Administración, así como otras ciencias se aplican en lugares físicos constituidos por una serie de elementos y factores que la conforman, para alcanzar una serie de objetivos de naturaleza diferente pero lícita; dicho lugar que es donde se conjugan elementos tanto técnicos como materiales y humanos se conoce como: Empresa, Entidad u Organismo, y que para efectos Administrativos la interpretación particular que se tiene de la misma es: Una Unidad Social y Productiva que establece técnicas y procedimientos que la dirijan para alcanzar la máxima eficiencia en las mismas a través de la Administración.

Las Entidades, se forman de acuerdo a necesidades, objetivos y políticas específicas tanto económicas como sociales y culturales entre otras, que determi-

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A:

E
M
P
R
E
S
A

LA ACTIVIDAD O
GIRO DE LA
EMPRESA

- a) INDUSTRIALES
- b) COMERCIALES
- c) DE SERVICIOS

LA MAGNITUD
DE LA EMPRESA

- a) GRANDE
- b) MEDIANA
- c) PEQUEÑA

OTROS CRITERIOS

MONTO DE CAPITAL
FUERZA DE TRABAJO
IMPORTANCIA DE LA
PRODUCTIVIDAD
ETC.

CRITERIO FINANCIERO
CRITERIO DE MERCADOTECNIA
CRITERIO DE PRODUCCION
CRITERIO DE PERSONAL OCUPADO
CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA

FUENTE: García Martínez, Münch Galindo
"Primer Curso de Administración"
México 1976, Pag. 27

Así mismo, el término Empresa significa la acción de emprender algo. Según el Maestro Reyes Ponce una empresa requiere de elementos de una sociedad, y su objetivo es satisfacer a dicha sociedad.

Es importante también definir bien los objetivos al constituirse una Empresa y satisfacer aquellos independientes de su actividad tales como:

- a) Objetivos Económicos, en los cuales se debe considerar la retribución sobre la inversión y a los trabajadores en forma justa tanto en prestaciones como en utilidades.
- b) Objetivos de Servicio, los cuales deben satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad.
- c) Objetivos Sociales, que estarán encaminados a producir para satissfacer las necesidades de la comunidad aumentando el nivel económico y creando -- fuentes de trabajo.
- d) Objetivos Técnicos, para los cuales se debe utilizar los conocimientos más recientes y la tecnología más moderna de acuerdo a las posibilidades económicas y necesidades particulares de cada una.

CAPITULO II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DEFINICION PROPIA

Dentro de las variadas y numerosas actividades administrativas que se realizan en una Entidad, encontramos la de el Diagnóstico Administrativo, que es una herramienta que utiliza la Administración Científica y es mejor conocida como AUDITORIA ADMINISTRATIVA, a la cual podemos definir de la siguiente manera:

Es una técnica de control por medio de la cual se realiza un estudio profundo y detallado de políticas y programas, así como de todos aquellos instrumentos de información que de manera general o específica, contribuirán a determinar entre otras cosas la efectividad, las deficiencias o bien las alternativas de nuevos métodos para mejorar los existentes a través de la revisión, la evaluación y el diagnóstico.

DEFINICION DEL MAESTRO JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva metodica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la Empresa (III), encuancto a su estructura --

(IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V)" (6)

2.2. NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El cambio constante que se da dentro de los Países en sus aspectos económico, cultural, social, etc. repercuten en las Entidades de tal manera que éstas requieren cada vez de un control mayor sobre sus áreas funcionales y en general sobre su estructura orgánica a través de una adecuada toma de decisiones, de acuerdo a las necesidades por las que atraviesa una Entidad, es por ello que, a medida que se generan cambios en el medio que rodea a las Organizaciones, se dan innovaciones en las técnicas Administrativas, tal es el caso de la Auditoría Administrativa que anteriormente se limitaba a la Auditoría Contable, dejando al margen los recursos humanos y técnicos, considerando posteriormente la necesidad de revisar, evaluar y diagnosticar no sólo la situación financiera sino a la Empresa en todas sus áreas y niveles.

2.3. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa, representa tal importancia

(6) Fernández, Arcua José Antonio, "La Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México, D.F., Pág. 14

para la Organización que no sólo ayuda a la toma de decisiones más conveniente, sino que además proporcionará a la Empresa el conocimiento General o Específico de la situación que guarda la misma en sus diversas actividades, bien sea para descubrir deficiencias e irregularidades en el área o áreas examinadas y que fuesen causa de dificultades originadas tal vez por fallas, errores, desperdicios, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, deficientes sistemas, etc., o por el contrario una vez analizadas las actividades, sugerir el mejor uso o aprovechamiento de los recursos materiales y humanos en base a operaciones más eficientes de acuerdo a necesidades y posibilidades de cada Empresa determinando la forma de evaluar a las mismas y cómo realizar ajustes si es el caso, colaborando de ésta manera para que la Organización logre sus objetivos de la mejor manera posible y por el camino más adecuado; sin embargo cabe aclarar que como todo tiene sus limitaciones o desventajas, tales situaciones son las siguientes:

1. Costo elevado
2. Falta de confianza en quien la realiza
3. Información incompleta y no veráz

2.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Variados son los objetivos y alternativas que una Auditoría Administrativa busca, ya que dependiendo de los síntomas, necesidades y factores diversos a que está sujeto un Organismo, es como se definirá cada uno de sus objetivos, aplicando el tipo de Auditoría que más le convenga, es decir General si se aplica a toda la Organización, Específica si se aplica sólo a alguna parte de ella, Interna o Externa dependiendo de los recursos económicos, personal que la realiza y otros aspectos que considere importantes la Gerencia.

Analizando la Auditoría Administrativa y sus objetivos, se ha realizado la clasificación siguiente tomando en consideración que la Auditoría Administrativa va a determinar no sólo desviaciones o fallas, sino también el conocimiento actual de la Empresa y las alternativas de acción para mejoramiento de los sistemas. Dicha clasificación es la siguiente:

1. OBJETIVOS que generalmente persigue una Auditoría Administrativa cuando se presume de la existencia de una DESVIACION O FALLA:

- Revisión de objetivos y políticas para determinar si son los adecuados.

- Comprobación de la existencia de un control interno.
- Análisis de la forma en que se han logrado los objetivos internos de la Empresa.
- Descubrir deficiencias e irregularidades.
- Evitar dificultades, fallas, errores, desperdicios, actuaciones equivocadas, etc.
- Solucionar problemas.
- Determinar alternativas de acción y solución.
- Evaluar y realizar ajustes necesarios.
- Realizar un diagnóstico y presentar recomendaciones o sugerencias.

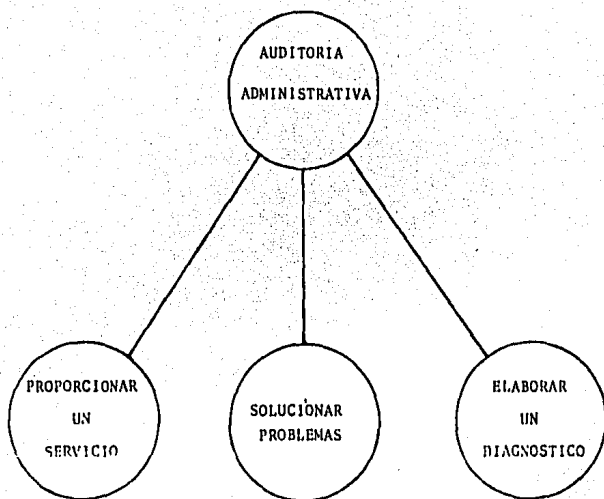
2. OBJETIVOS que generalmente persigue una Auditoría cuando se CREE que es posible mejorar los sistemas existentes:

- Prevenir para evitar fracasos
- Desarrollo del elemento humano (capacitación y adiestramiento).
- Mejorar la toma de decisiones.
- Proponer nuevas alternativas.
- Promover mayor eficacia - eficiencia.

- Precisar donde se encuentra la Entidad y hacia donde se dirige.
 - Colaborar para una mejor Administración.
 - Adaptar a la Entidad a nuevos cambios
 - Proponer nuevos sistemas.
3. OBJETIVOS que generalmente persigue la Auditoría Administrativa cuando ésta se aplica para conocer la situación Actual de la Empresa.
- Revisión y comprobación de datos.
 - Proporcionar un criterio más amplio de la situación que guarda la Empresa.
 - Adaptar a la Empresa a nuevos cambios.
 - Comprobación de sistemas adecuados.
 - Prevenir posibles fallas.
 - Verificar la adecuada toma de decisiones.

Es conveniente señalar que la clasificación anterior es para una mejor comprensión de los Objetivos de la Auditoría Administrativa, ya que de alguna manera éstos se podrán interrelacionar para lograr los objetivos que de manera general persigue la Auditoría Administrativa y podemos señalar

OBJETIVOS QUE DE MANERA GENERAL PERSIGUE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA



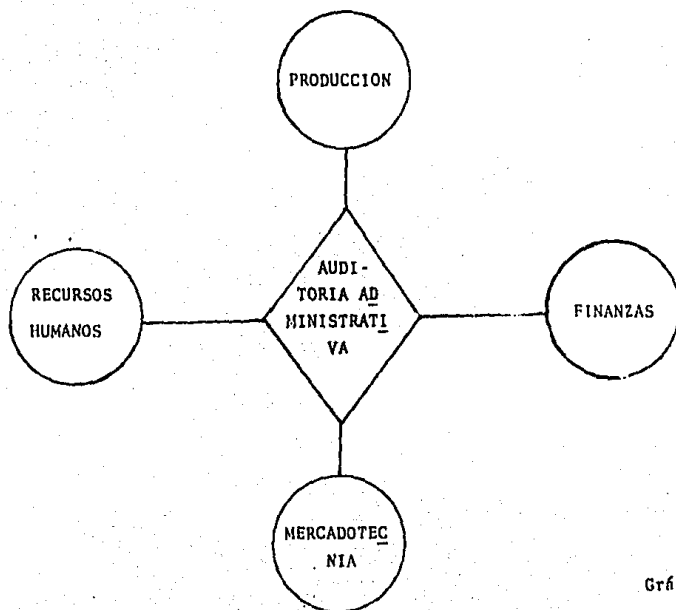
los siguientes:

- Proporcionar un Servicio
- Solucionar Problemas
- Elaborar un Diagnóstico o Dictámen seguido de una Revisión y una Evaluación.

2.5. AREAS DE APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Considerando las necesidades de las Empresas de conocer la situación administrativa por la que atraviesan y sus perspectivas hacia el futuro, ha sido posible que la técnica de Auditoría Administrativa cada vez adquiera mayor alcance, no sólo porque se aplica a todo tipo de Organismos, sino porque de manera interna se puede analizar a cualquier área de la Organización y a cualquier nivel, ya sea en su totalidad o en forma específica, es por ello que cada área; - Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, etc., y todo Departamento constituido por la Entidad debe contar con políticas, objetivos y programas bien definidos, ya que al aplicar o ejecutar la Auditoría Administrativa y dependiendo de su alcance, se analizará cuando así se requiera cada uno de esos objetivos, políticas y programas y demás información que amerite una revisión y un análisis; quiere decir por consiguiente que la Auditoría Administrativa de

AREAS DE APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Gráfica # 2

acuerdo a su magnitud y alcance se aplicará en cada una de las funciones de la Empresa dependiendo de las necesidades particulares de la misma ya que la Auditoría será más compleja cuanto más funciones, políticas, objetivos, etc., presente la Empresa.

2.6. AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA

Generalmente las Auditorías se realizan en forma Interna o Externa. La primer forma es aquella que se realiza por personal propio de la Empresa y su representación gráfica en la estructura orgánica es en forma Staff por la naturaleza de su función, que es la de sugerencia, recomendación y asesoramiento a todas las áreas que integran la Organización.

La otra forma de Auditoría es la externa la cual es realizada por personal ajeno a la Empresa y también de naturaleza Staff. Cuando la Gerencia se decide por este tipo de Auditoría es porque considera que le proporcionará ciertos beneficios, tales como el obtener un servicio imparcial y un provecho de las experiencias del consultor externo de otras Compañías, evitándole quizás costos

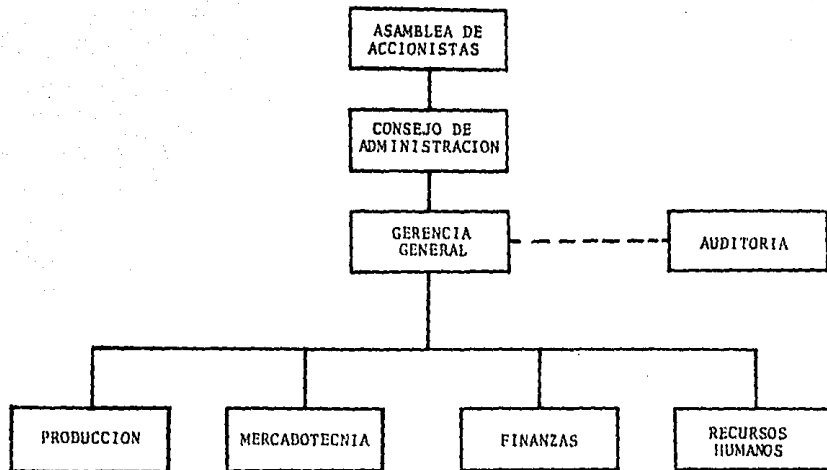
ecónomicos y repetición de errores que pudiera ocasionarle gente sin experiencia.

A continuación se muestra en un Organigrama (Gráfica # 3) su representación gráfica, así como algunas de las diferencias entre éstos dos tipos de Auditoría de acuerdo a la Licenciada Lilia Orozco Profesora de la Universidad del Valle de México. (Gráfica # 4)

PASOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para que se pueda llevar a cabo una Auditoría Administrativa, es indispensable que se determine el procedimiento o pasos que habrán de seguirse en el desarrollo de la misma, cuyas etapas se definirán de acuerdo a las condiciones particulares del negocio, al alcance que pueda tener la Auditoría y al criterio de los Auditores que la aplican, mismo que varía en cuanto a terminología, pero que tienen como objetivo común la Revisión, la Evaluación y el Diagnóstico.

Como complemento a lo expresado anteriormente, a continuación se menciona los pasos que para algunos autores debe seguirse en una Auditoría Admi-



FUENTE: LIC. OROZCO LILIA, "Apuntes de Auditoría", 8o. Semestre

DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA

<u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>	<u>INTERNA</u>	<u>EXTERNA</u>
- Servicios controlados por:	La Gerencia	Accionistas y Consejo de Administración.
- La naturaleza en relación con la Empresa es:	Dependiente	Independiente
- En la retribución de salarios se persigue:	Sueldos establecidos según la política de la Empresa.	Honorarios de conformidad con el cliente.
- El tiempo para terminar la Auditoría Administrativa es:	Normalmente limitado - salvo casos fijados por la Gerencia.	Limitado, se aplica de acuerdo a sus clientes.
- La responsabilidad dentro de la Auditoría es limitada.	Ante la Gerencia.	Accionistas y Consejo de Administración.

nistrativa.

PARA EL LICENCIADO JOSE A. FERNANDEZ ARENA compre
de 4 etapas:

1. "Esquema General
2. Programa de la Auditoría
3. Recolección de Datos
4. Presentación del Informe

PARA WILLIAM P. LEONARD comprende 6 etapas:

1. Esquema General
2. Programa de la Auditoría
3. Recolección de Datos
4. Análisis, Interpretación y Síntesis
5. Presentación del Informe
6. Vigilancia

PARA W. KLEIN Y NATHAN GRANBINSKY comprende 5 eta-
pas:

1. Planear la Investigación
2. Analizar el tema
3. Examinar cada factor
4. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre
el total de las operaciones.

5. Presentar el diagnóstico (7)"

Para efectos de la presente investigación, el método que se va a considerar y que a continuación se indica, comprende 6 pasos y es el que de manera particular se ha interpretado de acuerdo a los objetivos de la Auditoría Administrativa y a la aplicación que de ella se pretende realizar en la función de asesoramiento en capacitación a nivel supervisión:

1. Planteamiento del Problema
2. Planeación
3. Recopilación de Datos
4. Ejecución de la Auditoría
5. Interpretación
6. Presentación del Informe

De manera general se explicará a continuación cada una de las etapas anteriores así como lo que debe comprender cada una de éstas en el procedimiento que se seguirá en la aplicación de la Auditoría en los capítulos posteriores.

(7) IBIDEM, PAG. 225, 226

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ya que la Auditoría Administrativa puede ser General o Específica, dentro de esta etapa que dará comprendida o determinada la forma de realizarla, así como la definición de lo que se va a revisar y el porqué, a través del planteamiento de las conjeturas, suposiciones o hipótesis que se tengan respecto al objeto de la revisión.

2. PLANEACION

Una vez que se tiene definido el objeto de la revisión se procederá a elaborar un plan de trabajo el cual deberá contener una lista de las actividades estimadas en tiempo y costo que la revisión implique, lo cual se puede representar a través de una Gráfica de Gantt, considerando los recursos tanto Humanos como Materiales y Técnicos de que se dispone así como de sus limitantes y la forma como éstos se utilizarán.

3. RECOPIACION DE DATOS

De acuerdo a lo planeado, se procederá a allegarse de toda aquella información que sea de utilidad para el (los) Auditores, que lo lle-

ven a determinar ya sea deficiencias, conocimiento actual y veráz de la Empresa o bien el curso de acción para mejorar sistemas de control a través de gráficas, diagramas, manuales, test, organigramas, cuestionarios, entrevistas, observación y toda aquella que considere el Auditor de importancia para posteriormente seleccionarla, analizarla y procesarla.

4. EJECUCION DE LA AUDITORIA

Dentro de esta etapa se aplicará lo que se planeó anteriormente, es decir, las Entrevistas, los Cuestionarios y se procesará la información correspondiente, se indagará en los problemas, se buscarán deficiencias, se precisarán soluciones y se determinarán alternativas de acción.

5. INTERPRETACION

Dentro de esta etapa el Auditor se formará un juicio sobre la Hipótesis formulada y los resultados de la revisión a través de un cambio de impresiones tanto con sus compañeros como con el jefe del Departamento y la Dirección, otorgando un significado lógico a cada elemen-

to del análisis que se realizó.

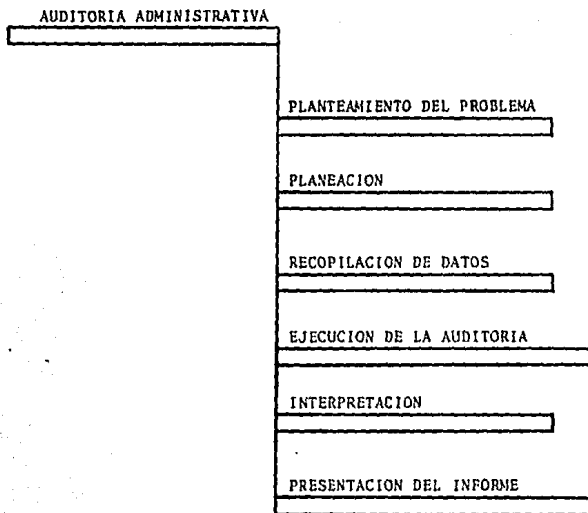
6. PRESENTACION DEL INFORME

Este es un documento final que se entrega a la Gerencia quién es la que solicitó y autorizó la realización de la Auditoría y el cual comprende básicamente lo siguiente:

- Una Introducción, en la cual se hace un breve comentario general sobre la forma en que se realizó la Auditoría y los aspectos que comprendió.
- La presentación detallada de todos los hechos que se reflejaron, las circunstancias en que se presentaron, las anomalías e irregularidades que existieron y todo lo que se sirvió de base para formular:
- Recomendaciones, las cuales comprenderán el asesoramiento, las sugerencias y alternativas de acción y solución de una forma sencilla y clara con el objeto de que los directivos puedan tomar la decisión adecuada respecto a lo propuesto.

Finalmente se complementa dicho informe con las conclusiones, las cuales comprenderán las partes más importantes del resultado de la investigación, a través de un comentario personal y dependiendo del criterio del auditor, en esta fase se pueden incluir las recomendaciones correspondientes.

2.7. PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Gráfica 5

36.

2.8. PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE QUE SE AUXILIA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para que se pueda efectuar una Auditoría Administrativa, es necesario auxiliarse de una serie de herramientas de información que nos conducirá al objeto de nuestro análisis una vez que se tiene de finido el plan de trabajo; dichas herramientas serán empleadas por los Auditores de acuerdo a las posibilidades de la Empresa y a la magnitud de la Auditoría, quedando a juicio, conocimiento y criterio de los mismos el decidir qué herramientas utilizarán. Normalmente las que se conocen y utilizan son las siguientes:

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Observación
- d) Organigramas
- e) Gráficas
- f) Manuales
- g) Diagramas
- h) Test

Cada una de ellas constituyen la guía y base de información que determinarán las Recomendaciones y Conclusiones que en el informe final debe presen -

tar el Auditor; por lo anterior a continuación se explicará brevemente cada una de éstas.

a) CUESTIONARIOS

Son documentos elaborados por los Auditores y que tienen como objetivo recabar información del personal que labora en la Empresa. Estos deben ser claros tomando en cuenta el nivel de los interrogados, el problema a tratar y la selección y secuencia lógica de las preguntas, evitando herir susceptibilidades, asegurando así mismo discreción en las respuestas, las cuales pueden ser de respuesta abierta o cerrada dependiendo de lo amplia o concreta que se quiera la misma.

b) ENTREVISTAS

Se refiere a la conversación que existe cara a cara entre dos, o más personas a fin de intercambiar ideas con un objeto determinado donde sus elementos son el entrevistador y el entrevistado. Es importante que el entrevistador despierte el interés del entrevistado, creando un clima de confianza y elaborando preguntas fáciles de contestar agradeciendo posteriormente la colaboración para la realización de ésta.

c) OBSERVACIONES

Es la percepción del Auditor a través de los sen tidos de los eventos que suceden.

d) ORGANIGRAMAS

Son representaciones gráficas que permiten conocer la estructura de la Empresa, sus niveles y - grados de autoridad y responsabilidad así como - la relación que existe entre éstas. Estos pue - den ser en forma Vertical, Horizontal, Circular, Escalar y Mixto.

Para que se pueda llevar a cabo la ejecución de la Auditoría Administrativa, se deben precisar - los tres aspectos siguientes:

- 2.9. I. ¿ CUANDO DEBE HACERSE ?
II. ¿ QUIEN LA DEBE REALIZAR ?
III. ¿ COMO LA DEBE REALIZAR ?

A continuación se dará respuesta a las tres inte - rrogantes respectivamente:

- I. La Auditoría Administrativa se aplicará cuando así lo solicite la Gerencia, al presentarse alguna de las tres situaciones siguientes que re-

quieran de dicha técnica de control.

a) Cuando se detecte alguna falla en cualquiera de las áreas funcionales de la Organización.

b) Cuando se requiera mejorar sistemas existentes.

c) Cuando se desee conocer la situación actual de la Empresa para prepararla a posibles cambios.

II. Ya que una de las características de los administradores es el conocimiento General de la Empresa a través de una visión panorámica de la misma, La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración Asociación Civil, considera al Licenciado en Administración como el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio de la Auditoría Administrativa de entidades tanto privadas como públicas, es por ello que el Licenciado en Administración debe complementar sus conocimientos con experiencias, cursos de capacitación, conferencias, relaciones humanas, comunicación, etc., mismas que son necesarias para un Auditor por la naturaleza de su función, quién además debe reunir las siguientes habi-

lidades:

1. Debe tener capacidad de Síntesis y Análisis que le permita correlacionar la información.
2. Capacidad creativa que le permita correlacionar y permitir la innovación en los sistemas.
3. No debe ser conformista, es decir debe buscar - que hay detrás de las respuestas, haciendo una serie de interrogantes al qué, cómo, cuándo, - por qué, dónde, quién, etc.
4. Debe tener también dominio sobre los hechos que le permitan dirigirse a lo indispensable considerando el todo y sus partes.
5. Debe ser honesto, objetivo, claro, preciso, y - conciso lo más que sea posible tanto en su redacción como en su expresión.
6. Debe tener iniciativa y confianza en sí mismo - otorgándole crédito a sus cualidades personales y profesionales.

7. Debe tener habilidad de relación con personas de diferentes niveles.

8. Debe contar con ética profesional de tacto y cooperativismo.

III. Finalmente el Auditor Administrativo debe realizar su función con apego a las normas de la Auditoría Administrativa generalmente aceptadas y promulgadas por la Comisión de Auditoría Administrativa de la Comisión Nacional de Licenciados en Administración Asociación Civil que menciona lo siguiente:

1. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral por lo que debe constatarse por escrito, cuidando que se defina el alcance del trabajo y la responsabilidad que asume.

2. Se debe planear mediante programas la metodología a aplicar en su trabajo.

3. Se realizará el trabajo con esmero tanto en lo profesional como en la Supervisión de ayudantes.

4. Esta obligado a practicar la Auditoría Adminis -

trativa dentro de las normas de la ética que impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración Asociación Civil.

5. El Diagnóstico Administrativo, el alcance y la responsabilidad deben quedar claramente definidos.

Queda a juicio de quien dirige la Auditoría Administrativa el número de personas que la deben ejecutar, considerando los objetivos y el alcance de la misma.

2.10. CONTROL Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dentro de la fase dinámica del Proceso Administrativo se encuentra el elemento conocido como CONTROL a través del cual se podrá comparar lo planeado con lo obtenido, es decir si los objetivos, políticas, programas, etc., se cumplieron, de lo contrario determinar donde estuvieron las fallas o desviaciones para proceder a corregirlas. La definición de Control que nos da el Licenciado Henry Fayol es la siguiente:

" Consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emi

tidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente" (8)

El Control por consiguiente es de suma importancia para el logro de los objetivos ya sea a corto, mediano y largo plazo, no sólo porque a través de éste nos daremos cuenta de las discrepancias en relación con lo planeado, sino además porque permite evaluar lo que se está llevando a cabo a través de los estándares prefijados de una manera precisa y cuantitativa procediendo a una revisión de los programas para detectar la falla y aplicar medidas correctivas.

Por otra parte se debe de tomar en cuenta que el sistema de control que se implante dentro de la Entidad varía de acuerdo a la parte y a los aspectos que se quiere controlar, es decir a qué área de la Organización y qué factor (Cantidad, Calidad, Tiempo, Costo, etc.), es por ello

(8) OP. CIT. García Martínez, Munch Galindo, Silis García -
Pag. 91

que para que se pueda efectuar un Control adecuado se debe precisar la naturaleza de la actividad de lo que se desea controlar considerando la flexibilidad y fácil comprensión que debe existir en el mismo debido a las condiciones cambiantes de toda Empresa.

Es importante también, considerar la periodicidad con que se efectúa tanto a las funciones como a los factores.

Es necesario ejercer un Control a través de un proceso que sigue una secuencia lógica, ordenada y que comprende los pasos siguientes:

1. "Establecimiento de Estándares
2. Medición de Resultados
3. Comparación de Resultados
4. Corrección
5. Retroalimentación" (9)

Se explicará brevemente en que consiste cada uno de los pasos anteriores.

(9) IBIDEM, Pag. 93

Establecimiento de Estándares.- son guías o modelos sobre los que se ejerce el Control.

Medición de Resultados.- Se estiman los resultados en base a unidades de medición o normas que proporcionan información.

Comparación de Resultados.- Una vez obtenida la información se compara con planes, estándares o normas para determinar si se cumple con lo establecido.

Corrección.- Una vez comparado, si existieron -- desviaciones se procede a la corrección en las actividades.

Retroalimentación.- Una vez obtenida la información a través del proceso de Control y sus resultados van a servir de base para reiniciarlo.

Por lo anterior, la Auditoría Administrativa es una técnica de Control ya que revisará de una manera completa lo planeado con lo obtenido y lo planeado con lo que se está ejecutando para determinar un Diagnóstico a través de las formas -

de control que puede ejercer la misma en los aspectos siguientes:

1. Un Control Preliminar
2. Un Control Concurrente
3. Un Control Posterior

Ellos aplicados en función de los Objetivos de la auditoría en sus tres aspectos que son:

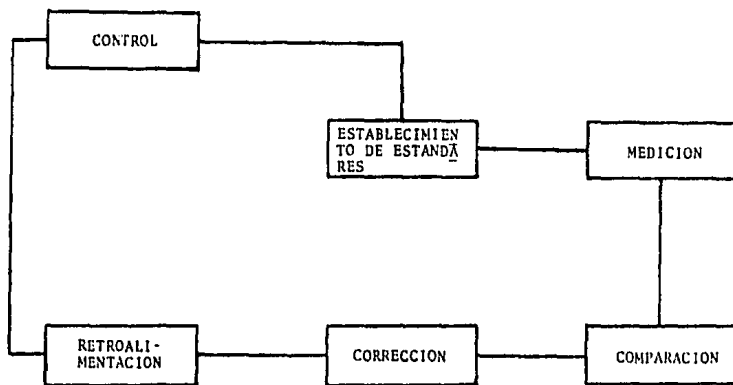
1. Detectar desviaciones o fallas
2. Conocer la situación actual de la Empresa y prepararla a nuevos cambios (si es el caso)
3. Mejorar sistemas y métodos

Por consiguiente se ejercerá un Control Preliminar cuando se quiera conocer la situación actual de la Empresa para prepararla a nuevos cambios, analizando las actividades que se van a ejecutar antes de que sean realizadas.

Se ejercerá un Control Concurrente al revisar las actividades que se están realizando de acuerdo a lo previsto, detectando desviaciones o fallas y finalmente se ejercerá un Control Posterior cuando una vez ejecutadas las actividades y evaluadas

se realizan los ajustes necesarios al proponer-
se mejores sistemas o métodos.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL



FUENTE: García Martínez, Münch Galindo, Silis García "Primer Curso de Administración", México 1976, Pág. 94

Gráfica 6

CAPITULO III. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA FUNCION DE ASESORAMIENTO EN CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL A NIVEL SUPERVISION.

3.1. EL RECURSO HUMANO COMO PRIMER ELEMENTO EN LA EMPRESA

Como es conocido, a lo largo de la historia el elemento humano no ha sido ni podrá ser substituido a cualquier nivel de un Organismo Social, por las características que a éstos le competen y que son entre otras inteligencia, creatividad, habilidad, imaginación, etc., y que han servido de base para que exista el cambio y la innovación en los sistemas; es por ello que sus actividades deben ser encaminadas y coordinadas de la manera más eficiente para que se cumpla con los objetivos que establece todo Organismo ya que como elemento activo dentro de los mismos es quién determinará el éxito o el fracaso de cada uno de ellos a través de los sistemas, políticas, programas, etc., que se implanten en base a la capacidad creadora y raciocinia de estos elementos que persiguen igualmente una satisfacción personal y de grupo a través de una retribución a su esfuerzo físico y mental, procurando su bienestar, seguridad y desarrollo conjugando los intereses personales y de organización para satisfacerlos comúnmente y lograr cumplir así con la Sociedad en la

que se desenvuelve ya que se encuentra en interacción constante, sin olvidar que una persona que realiza sus funciones motivado con buenas relaciones, con interés - etc., es una persona que contribuirá de la mejor manera al desarrollo de las actividades en la Organización y la Sociedad.

3.2. FUNCIONES QUE NORMALMENTE SE REALIZAN EN UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Las Empresas conforme se van desarrollando, van creciendo y por lo mismo requieren de la satisfacción tanto a sus necesidades como a sus objetivos, políticas, programas los cuales van adquiriendo mayor alcance e importancia conforme se vuelven más complejos, por lo mismo es conveniente que las actividades encaminadas a un mismo objetivo se clasifiquen en un Departamento a áreas funcionales con el objeto de ejercer un mayor control sobre las mismas, formando una estructura homogénea de la Organización que permita delegar funciones y compartir responsabilidades aplicando el principio de la División del Trabajo. Como la presente investigación está enfocada al Departamento de Recursos Humanos es conveniente hablar un poco acerca de las funciones del mismo por considerar que dentro de la Estructura de Organización constituye una base sobre la que se

determinará el lineamiento de acción del personal al establecerse ciertas políticas que supervisará dicho departamento lo cual implica conocer toda la estructura orgánica ya que sus políticas como sugerencias y asesoramientos repercutirán en cada uno de los otros Departamentos: Mercadotecnia, Producción, Finanzas, etc.

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo idóneo a los objetivos de la Empresa a través de sugerencias, asesoramientos y programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus funciones principales por consiguiente son:

1. "CONTRATACION Y EMPLEO, que comprende:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción
- Promoción, Transferencias y Ascensos

2. CAPACITACION, que comprende:

- Entrenamiento
- Capacitación
- Adiestramiento
- Desarrollo

3. SUELDOS Y SALARIOS, que comprende:

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de Méritos
- Remuneración y vacaciones

4. RELACIONES LABORALES, que comprende:

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

5. SERVICIOS Y PRESTACIONES, que comprende:

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

6. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, que comprende:

- Servicio médico
- Campañas de Higiene y Seguridad
- Ausentismo y accidentes

7. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, que comprende:

- Inventario de Recursos Humanos
- Rotación
- Auditoría de Personal" (10)

Como podemos observar, variadas son las funciones de un Departamento de personal por lo que el presente trabajo está enfocado a la función de Capacitación que éste departamento proporciona a nivel supervisión analizado y estudiado a través de la Auditoría Administrativa.

3.3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA FUNCION DE ASESORIA EN CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION

Considerando la importancia de un adecuado asesoramiento y sugerencia por parte del Departamento de Personal en la capacitación a nivel Supervisión, es fundamental que se determine las funciones del encargado de lograr una optimización del elemento humano que es el Supervisor a través de su vigilancia y apoyo quién para lograr los objetivos de la Organización y personal a su cargo, requiere de conocimientos y desarrollo de sus capacidades a través del Entrenamiento, el cual es una forma de preparación a un esfuerzo físico o mental para desempeñar una labor y que forma parte de su educación.

Las formas de Entrenamiento se dan a través del Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo.

El Adiestramiento consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica.

tica prolongada de trabajo atendiendo a un esfuerzo f
sico.

La Capacitación "Es la adquisición de conocimientos -
principalmente de carácter técnico, científico y admi-
nistrativo" (11)

El Desarrollo "Comprende íntegramente al hombre en to-
da la formación de la personalidad. (carácter, habili-
dad, hábitos, educación cultivo de la inteligencia, -
sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad pa
ra dirigir)" (12)

Dicho proceso puede entenderse como la maduración inte
gral del ser humano.

Graficamente lo podemos representar de la siguiente ma
nera:

(11) OP. CIT. Arias, Galicia Fernando, Pag. 320

(12) IDEM

EDUCACION

"Adquisición In -
telectual de -
bienes cultura
les.

ENTRENAMIENTO

Preparación para
una tarea.

DESARROLLO

Formación de la
personalidad.

ADIESTRAMIENTO

Habilidad para ta -
reas motoras.

CAPACITACION

Proporcionar Cono -
cimientos Científi
cos y Administrati
vos" (13)

La palabra Supervisor proviene de dos vocablos latinos que sig
nifican super = sobre y visor = ver, por consiguiente un Super
visor es la persona que vigila a los trabajadores.

Sus funciones son de suma importancia dentro de la Organización
por el contacto directo que se tiene con los trabajadores al -
ser elementos de Información, Apoyo y Asistencia a este nivel -
dentro de la estructura orgánica de la empresa y su posición -
dentro de la misma puede ser de las dos formas siguientes:

1. Como representante inmediato de la Dirección
2. Como mediador entre la Dirección y los trabajadores

(13) IDEM

1. Como representante inmediato de la Dirección ya - que tiene facultad por parte de la misma de apli - car recompensas o sanciones a las personas que su - pervisa, y Autoridad al ejercer mando o control so bre otras personas.

2. Como mediador entre la dirección y el trabajador - por la naturaleza de sus funciones que son las si - guientes:
 - a) Debe conocer la forma de integrar objetivos or - ganizacionales con las necesidades individuales.
 - b) Debe controlar la participación del subordinado en la toma de decisiones.
 - c) Conocer la forma de estimular la cooperación.
 - d) Ser un adecuado vínculo de comunicación entre - los trabajadores y la dirección.
 - e) Conocer la forma de elevar la moral de los traba - jadores.
 - f) Conocer como distribuir el trabajo.
 - g) Como recibir quejas y tratarlas.

- h) Como mejorar sistemas a su cargo valorando los objetivos.
- i) Como tratar al personal a su cargo.
- j) Como motivar al trabajador individualmente.
- k) Como ser elemento de confianza y apoyo para la dirección.
- l) Como premiar a los trabajadores.
- m) Tener un conocimiento adecuado de técnicas de adaptación y saber aplicarlas.
- n) Como instruir y calificar a su personal.
- ñ) Como mantener las normas de producción y calidad.
- o) Como disminuir los desperdicios.
- p) Repercutir favorablemente en los sistemas y la productividad.
- q) Como minimizar las quejas.

Por todo lo anterior es necesario desarrollar los co-

nocimientos, capacidades y habilidades del supervisor a través de la Capacitación en la aplicación de técnicas más convenientes, así como en las relaciones humanas para que pueda dirigir a un Grupo a través de la colaboración más que de la Autoridad y Manipulación y en la Administración del sistema dentro del cual trabaja y opera.

La Capacitación por consiguiente permitirá al Supervisor en el aspecto técnico conocer cómo debe realizar el trabajo que está a su vigilancia y en el aspecto administrativo para saber planear, distribuir el trabajo, saber enseñar, saber calificar, mantener la disciplina, resolver quejas, etc., ya que el objetivo de la misma es preparar a todo el personal (en este caso es a nivel Supervisión) en las funciones de su puesto a través de la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos para entre otras cosas superar deficiencias, prevenir situaciones, riesgos de trabajo e incremento en la productividad y que además es un derecho que tienen los trabajadores de acuerdo a la ley Federal del Trabajo Art. 132, Fracción XV especificado en el artículo 153-F que se encuentra en vigor desde el 10. de Mayo de 1978.

3.4. LA CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION

La Capacitación se puede proporcionar en los siguientes casos:

1. CAPACITACION para nuevos empleados
2. " por avances tecnológicos
3. " para resolver problemas
4. " para modificar actitudes
5. " en habilidades técnicas
6. " en Administración

Y la que forma parte de esta investigación que es:

7. CAPACITACION en Habilidades de SUPERVISION

Todo ello cuyo objetivo esencial es contribuir en el desarrollo integral de los trabajadores a través de la búsqueda en la superación de sus aptitudes y capacidades.

La Capacitación cuando se proporciona debe considerar por lo general los siguientes aspectos:

1. El Tiempo, es decir definir la duración del curso de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
2. El Tipo de Entrenamiento, es decir si será avanzado especializado, teórico, práctico, etc.
3. El Contenido, es decir si se va a proporcionar en

forma teórica práctica o ambos y los medios o técnicas que se utilizarán (cursos breves, mesas redondas o clases, etc.)

4. Se debe definir el Nivel al cual se va a proporcionar el Entrenamiento es decir obreros y empleados, supervisores o ejecutivos.

Así mismo la Capacitación puede ser Directa o Indirecta Capacitación Directa se dá a través de:

- Clases las cuales son proporcionadas por maestros en forma pedagógica.
- Cursos Breves los cuales se proporcionan en torno a un tema específico por ejemplo "análisis de balances", "simplificación del trabajo, etc."
- Becas consiste en enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados, es en este aspecto donde la Empresa absorbe el costo, aquí se debe determinar si se considera dentro del tiempo de trabajo remunerado o fuera de él.
- Conferencias que consiste en una exposición que puede ser de una a dos horas como máximo seguida

de preguntas y respuestas sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo se pueden auxiliar de me dios audiovisuales. Pueden existir otros métodos que la Empresa fije de acuerdo a sus recursos humanos, técnicos y financieros.

Capacitación Indirecta la cual auxilia a través de los siguientes medios a la Capacitación Directa.

- Mesas Redondas para resolver generalmente problemas prácticos donde intervienen funcionarios de alto nivel.
- Publicaciones las cuales pueden ayudar a una enseñanza teórica.
- Medios Audiovisuales que forman parte de los conocimientos que se desean ampliar.

Una vez que se determinó la importancia del Supervisor en las Empresas y la necesidad de que sea ca pacitado, la Auditoría Administrativa como técnica de Control se aplicará a una Empresa Lapicera con el objeto de comprobar a través de ella que el aseso ramiento que el Departamento de Personal proporcionará en cuanto a la Capacitación al nivel antes mencionado es el adecuado, tomando como base los -

objetivos de la Auditoría Administrativa, de la Capacitación y de los Supervisores, lo cual podemos representar de la siguiente manera:

<u>OBJETIVO</u> <u>Auditoría Administrativa</u>	<u>OBJETIVO</u> <u>Capacitación</u>	<u>OBJETIVO</u> <u>Supervisión</u>
- Analizar si el sistema de Capacitación es el adecuado de acuerdo al objetivo esencial de la Capacitación que es:	Proporcionar conocimientos científicos y Administrativos para cumplir con los <u>Objetivos del Supervisor</u> que es:	Manejar adecuadamente las relaciones humanas y aplicar los mejores sistemas Administrativos.

Para lo anterior se van a utilizar las siguientes herramientas de la Auditoría Administrativa para este caso particular que son:

- 3.5. 1. Los Cuestionarios
2. La Entrevista
3. La Observación Controlada para que una vez recopilada la información y analizada se proceda a elaborar el Informe Final.

En el Capítulo siguiente se llevará a cabo un desglose de los pasos para la aplicación de la Auditoría Admi -

nistrativa con sus respectivas actividades en cada uno de ellos y presentar si es el caso recomendaciones y sugerencias para mejorar el sistema de capacitación o bien emitir un juicio y comentarios sobre el que se lleva a cabo.

IV. CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA EN LA FUNCION DE CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tiene como objetivo comprobar la siguiente Hipótesis -
"La Auditoría Administrativa es una técnica de control a través de la cual se comprobará que la Capacitación que se proporciona a nivel Supervisión es la adecuada en una Empresa Lapicera de acuerdo a los objetivos de la Auditoría, de la Capacitación y del Supervisor, de lo contrario permite el planteamiento de alternativas para el mejoramiento de sistemas y métodos!"

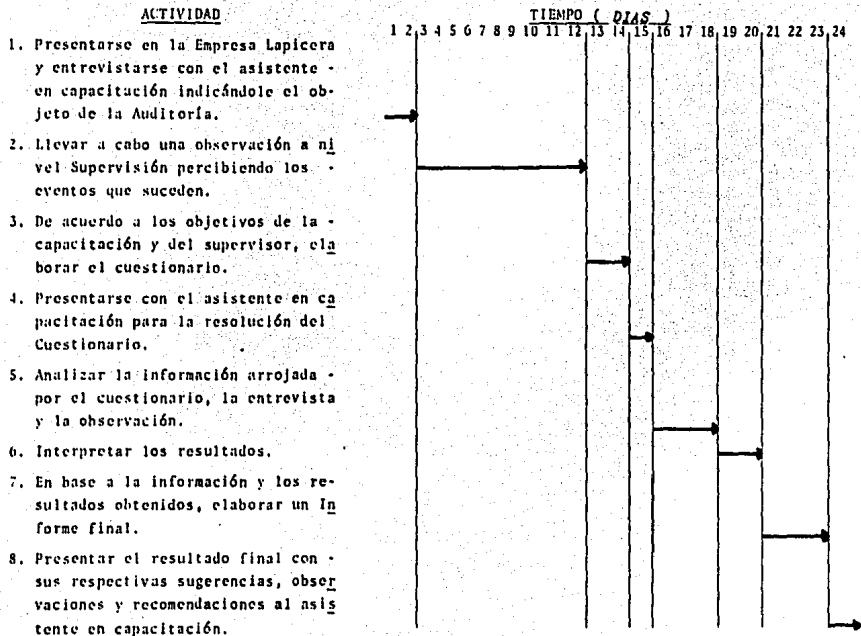
2. PLANEACION

Comprende el programa de trabajo cuyas actividades y tiempo están comprendidas en la Gráfica de Gantt que a continuación se muestra.

3. RECOPIACION DE DATOS

Se allegó de información que arrojó el Cuestionario - aplicado, el cual comprende 12 preguntas, una Entrevista con el asistente en capacitación y los datos de la Observación controlada de los eventos que suceden en el trabajo del Supervisor.

GRAFICA DE GANTT



Gráfica 7

4. EJECUCION DE LA AUDITORIA

Se llevó a cabo una Entrevista con el asistente en Capacitación a nivel Supervisión, indicándole el objeto de la Auditoría y la Técnica que se seguirá a través de un programa de trabajo el cual comprende una observación controlada estimada en 10 días empleando 2 horas a nivel Supervisión, con el objeto de percibir los eventos que suceden en su relación con los trabajadores a su cargo, determinando elementos de información que puedan ser analizados e interpretados complementado con la aplicación de un Cuestionario al asistente en Capacitación que comprende 12 preguntas y es un documento elaborado por el Auditor a través del cual determinará elementos de juicio en base al objetivo de la Auditoría y de la Capacitación a nivel Supervisión para que una vez interpretados los resultados y analizados, se emita un Informe final de los hechos que se presentaron así como de las anomalías e irregularidades si existieron, indicando las observaciones, sugerencias y recomendaciones una vez evaluada y diagnosticada la Información arrojada.

5. INTERPRETACION

Una vez que se recopiló la información obtenida de la Entrevista, la Observación y el Cuestionario se corre-

laciona la misma con el objeto de formar elementos de juicio y cambio de impresiones con el Auditor y el asistente en Capacitación.

6. PRESENTACION DEL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA EMPRESA LAPICERA.

El documento que se presenta a continuación es un Informe final y Específico de la Auditoría Administrativa que se llevó a cabo en el Departamento de Personal concretamente en la función de asesoramiento en Capacitación a nivel Supervisión en el cual se explican y expresan detalladamente los acontecimientos que sucedieron en la realización de la misma, así mismo se anexan a dicho Informe las técnicas y herramientas que se utilizaron y sirvieron de información para el objetivo de la Auditoría tales como: Un cuestionario, una Gráfica de Gantt, la relación de la Observación controlada que se llevó a cabo y un Fluxograma de actividades, concluyendo con una serie de comentarios e interpretaciones de los resultados obtenidos.

PRESENTACION DEL INFORME FINAL DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL

I. INTRODUCCION

1.1. PROPOSITO Y ALCANCE

II. COMENTARIOS GENERALES

2.2. HECHOS Y SITUACIONES EN LA QUE SE PRESENTARON

III. RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS Y ALTERNATIVAS

IV. ANEXOS

I N T R O D U C C I O N

En la Empresa Lapicera se realizó una Auditoría Administrativa en el Departamento de personal en su función específica de asesoramiento en capacitación a nivel Supervisión, - cuyo objetivo consistió en comprobar que la capacitación - que se proporciona al nivel mencionado es la adecuada de acuerdo a los objetivos y necesidades de la Empresa.

La Auditoría Administrativa se aprobó por el Gerente General y se aplicó con la colaboración del Jefe de Departamento de Personal y del asistente en capacitación a nivel Supervisión, quedando concentrado el programa de trabajo en una Gráfica de Gantt, la cual se muestra en el anexo # cuyas actividades se explicarán posteriormente.

Se utilizaron las siguientes herramientas:

- a) La Observación Controlada
- b) El Cuestionario y
- c) La Entrevista

El tipo de Auditoría Administrativa que se aplicó fue de carácter específico ya que sólo comprendió una de las funciones del Departamento de Personal, siendo algunas limitantes las siguientes:

1. La observación controlada se realizó durante 2 horas, - por espacio de 2 semanas.
2. La observación se llevó a cabo con 5 Supervisores de un total de 17.

La aplicación de la Auditoría Administrativa en la función mencionada reafirma la importancia de la misma para conocer a través de ella la solución a problemas tanto en mejoramiento de sistemas como en desviaciones o fallas, o bien adaptación a nuevos cambios para lo cual a continuación se emiten los comentarios correspondientes.

COMENTARIOS GENERALES DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

Se partió de los siguientes objetivos para proceder a analizar la información arrojada por la Entrevista, el Cuestionario y la Observación Controlada respectivamente:

<u>OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>	<u>OBJETIVO DE LA CAPACITACION</u>	<u>OBJETIVO DE LA SUPERVISION</u>
Análisis si el sistema de capacitación es el adecuado de acuerdo al objetivo esencial de la capacitación que es:	Proporcionar conocimientos científicos y administrativos para cumplir con los objetivos del Supervisor que es:	Manejar adecuadamente las relaciones humanas y aplicar los mejores sistemas administrativos.

A continuación se presentan primeramente los comentarios correspondientes de la Entrevista realizada al asistente en capacitación a nivel supervisión.

La Entrevista consistió en una conversación cara a cara enfocada a la actividad que como asistente en capacitación le corresponde a nivel supervisión y cuyas observaciones son las siguientes:

Se hizo un breve comentario sobre los beneficios que otorga la Auditoría Administrativa y se indicó así mismo el objetivo de la misma en la Empresa en la función de asesoramiento en capacitación.

El asistente en capacitación por su parte considera importante su función y el contar con buenos métodos de capacitación para los supervisores cuyo objetivo es mejorar las relaciones Supervisor - Trabajador.

Por otra parte se aplicó un Cuestionario que comprendió 11 preguntas de respuesta cerrada y una de respuesta - - abierta, todas ellas encaminadas a conocer más ampliamente los aspectos de Capacitación que se están proporcionando a nivel Supervisión y cuyos comentarios son los siguientes:

El Departamento de Personal considera que el Supervisor es un elemento de información y apoyo y necesario en la Empresa para mantener las buenas relaciones Supervisor - Trabajador y la eficiencia en el trabajo. Ya que el supervisor acepta con interés los cursos, cuya duración es de una semana impartiendo de forma teórica y práctica.

Finalmente la observación controlada se llevó a cabo con 5 supervisores enfocada a la relación Supervisor - Trabajador estableciéndose una concentración de los eventos - que se llevaron a cabo durante 10 días por espacio de - dos horas aproximadamente.

Analizando la información y realizando un desglose de lo que se observó durante los 10 días se presentan los siguientes comentarios:

Los cursos de capacitación que la Empresa ha proporcionado a nivel Supervisión se han reflejado en la relación - Supervisor - Trabajador, la cual es aceptable ya que la mayoría de los Supervisores y específicamente los cinco que se observaron conocen los objetivos de la Empresa y promueven la colaboración de los trabajadores a su cargo al convertirse en elementos de confianza, distribuyendo el trabajo adecuadamente y motivando a sus Trabajadores al reconocer la eficiencia en sus actividades, así mismo se observaron también dos de los estilos de Supervisión que son el Autocrático que como se sabe es la persona - que se apoya en la autoridad y el poder otorgado por el grupo cuyo estilo se reflejó al ejercer mando en sus instrucciones y cohibiendo la relación humana de una manera

más directa, evitando ser un elemento de confianza ya que no acepta del todo las opiniones de sus trabajadores.

Por otra parte, otro estilo de Supervisor que se observó fue el Autócrata-Paternalista que consiste en una relación amistosa con sus subordinados permitiendo la comunicación recíproca aunque él decide finalmente, esto se observó ya que recibió quejas, pidió colaboración, permitió comentarios para la solución a las quejas las decidió particularmente aunque también proporciona información y apoyo.

RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS Y ALTERNATIVAS

Se debe tener presente al proporcionar la capacitación - que el supervisor es un elemento necesario en la Empresa ya que contribuirá en la disminución de quejas, los conflictos grupales y personales y sobre todo orientará al trabajador hacia sus tareas lo cual lo convertirá en un elemento de información y apoyo, ya que logrará el cumplimiento de los objetivos particulares del trabajador - con los generales de la Empresa.

Asi mismo es conveniente que no sólo se tenga presente - que se proporcionará capacitación para mejorar sistemas y mantener buenas relaciones ya que para ello se deberán considerar primeramente los recursos y necesidades de la Empresa y el trabajador para que en base a ello se defina el tipo de capacitación y la duración del mismo, ya - que generalmente o como política se está otorgando el -- curso por una semana y a través de cursos breves, los -- cuales pueden complementarse con los medios audiovisuales y en forma pedagógica, ello para despertar el inte -- rés de quien la otorga y la recibe.

También se puede proporcionar la capacitación no sólo in ternamente sino fuera de la Empresa o bien con instructo res internos y externos considerando nuevamente los re -

cursos económicos de la Empresa y las necesidades de los trabajadores.

Se debe procurar por el estilo de supervisor que combine la responsabilidad y la iniciativa coordinando los objetivos particulares con los generales de la Empresa, precisando lo que es y lo que debe ser de acuerdo a los mismos.

El asistente debe proponer a la gerencia los métodos de capacitación considerando las necesidades de los trabajadores y las opiniones de los supervisores.

C O N C L U S I O N E S

- I. Grandes son los beneficios que a las Empresas les proporciona la técnica de control administrativa conocida como Auditoría Administrativa, ya que a través de ella se conocerá más ampliamente la situación que guardan las Empresas, preparándolos a nuevos cambios, corrigiendo errores desviaciones o fallas y mejorando el uso de los recursos técnicos, materiales y humanos a través de las más convenientes sugerencias y alternativas que dicha técnica proporciona.

- II. La Gerencia puede decidir por el tipo de Auditoría Administrativa que más le convenga de acuerdo a sus necesidades y objetivos, ya que ésta puede ser General si se aplica a toda la Organización, Específica sólo a alguna parte de ella, Interna o Externa dependiendo de la política de la Empresa.

- III. La Administración se puede auxiliar por consiguiente de la técnica de Auditoría Administrativa cuando las Empresas presenten anomalías e irregularidades en sus procedimientos y objetivos o bien cuando considera que se pueden mejorar los sistemas existentes así como para preparar a los Organismos a los cambios constantes

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

que sufren los mismos, ya que los principales objetivos de la Auditoría Administrativa es proporcionar un Servicio a las Empresas que lo requieran, Solucionar problemas y elaborar un diagnóstico seguido de una revisión y una evaluación.

B I B L I O G R A F I A

Arias, Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1976.

Andrés, Vela Jesús, "Técnicas y Prácticas de las Relaciones Humanas", Bogotá Indo Americana Press Service, 5a. Edición 1975.

Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional de Magisterio, S.E.P., "Curso de Teoría Práctica de las Relaciones Humanas", México.

Dublin, Robert, "Supervisión y Productividad", Editorial Trillas, México 1975.

Eckles, Robert W., "Curso para Supervisores", Editorial Limusa, México 1978.

Fernández, Arena José Antonio, "La Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México 1984.

García Martínez, Münch Galindo, Silis García, "Primer Curso de Administración", S.E.P., I.P.N., México 1976.

Nathan. Grabisky, W. Klein Alfred, "El Análisis Facto -
rial" Banco de México, México 1984.

Orozco, Lilia "Apuntes de Auditoría Administrativa", -
80. Semestre.

Rodríguez, Leonardo, "Planificación, Organización y Di
rección de la Pequeña Empresa", South Western 1980.

William, P. Leonard. " Auditoria Administrativa ", Edi-
torial Diana, México, Octubre 1985.

INTRODUCCION AL CUESTIONARIO APLICADO EN ESTA EMPRESA

El presente Cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones que en materia de Capacitación se refiere, especificamente a nivel Supervisión, las cuales serán de gran utilidad por la naturaleza que a esta función compete y la relación directa que tiene con la Empresa y su trabajo, siendo exclusivamente su finalidad contribuir con esta Organización al permitirme presentar un Informe que comprenderá una serie de comentarios y sugerencias, así como recomendaciones que puedan complementar su función de Capacitación en beneficio de quien la otorga y la recibe, para lo cual agradezco de antemano su colaboración para los fines expuestos.

I N S T R U C C I O N E S

- I. Se agradece su cooperación para la contestación del presente Cuestionario, asegurando discreción en sus respuestas por lo que deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza pues serán de gran valor para la Empresa y para usted mismo.
- II. El Cuestionario comprende 12 preguntas. Marque con una X la respuesta que usted considera correcta.

Oportunamente se le informará de los resultados obtenidos.

C U E S T I O N A R I O

I. CONSIDERA USTED QUE EL SUPERVISOR:

- a) No es necesario en la Empresa _____
- b) Es un elemento de información y apoyo _____
- c) Es autoritario e incrementa las quejas _____
- d) Es indispensable en la Empresa _____.

2. CONSIDERA USTED QUE LA RELACION INTERPERSONAL ENTRE EL SUPERVISOR Y LOS TRABAJADORES A SU CARGO ES:

- a) De cooperación _____
- b) De autoridad y manipulación _____
- c) De estricta vigilancia _____
- d) Conflictiva _____.

3. CREE USTED QUE PROPORCIONAR CONOCIMIENTOS CIENTIFICOS Y ADMINISTRATIVOS A NIVEL SUPERVISION ES:

- a) Normal _____ b) Necesario _____ c) Costoso _____
 _____ d) Pérdida de tiempo _____.

4. EL ASESORAMIENTO Y SUGERENCIA QUE USTED PROPORCIONA - EN CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION SE BASA EN:

- a) Rutina de trabajo _____ b) Mejorar sistemas y -
 mantener buenas relaciones _____ c) Recursos y nece-
 sidades de la Empresa _____ d) Evitar quejas y con -
 flictos _____ e) Desarrollo de conocimientos y capa-
 cidades _____ f) otros especifique _____

5. CUANDO SE PROPORCIONA LA CAPACITACION, EL SUPERVISOR:

- a) Se muestra indiferente _____ b) No está de acuer-
 do con los métodos _____ c) Asiste obligadamente --
 _____ d) La acepta con interés _____ e) La conside-
 ra innecesaria _____ f) Otros especifique _____

6. CUAL ES LA DURACION EN LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE USTED SUGIERE A LA DIRECCION A NIVEL SUPERVISION:

- a) 15 días _____ b) Una semana _____ c) Un mes _____
 _____ d) Otros especifique _____

7. LOS METODOS DE CAPACITACION QUE SE PROPORCIONAN A NIVEL SUPERVISION SON:
- a) Teóricos _____ b) Prácticos _____ c) Teóricos y Prácticos _____ d) Otros especifique _____
8. USTED RECOMIENDA A LA DIRECCION QUE SE PROPORCIONE CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION:
- a) En forma pedagógica _____ b) A través de Cursos breves _____ c) Por medio de becas _____ d) Utilizando medios Audiovisuales _____ e) Otros especifique _____
9. CUAL DE LOS METODOS ANTERIORES ES EL QUE SE PROPORCIONA A NIVEL SUPERVISION:
- a) En forma pedagógica _____ b) A través de cursos breves _____ c) Por medio de becas _____ d) Utilizando medios Audiovisuales _____ Otros especifique _____
10. LA CAPACITACION QUE SE PROPORCIONA A NIVEL SUPERVISION:
- a) Se dá dentro de la Empresa _____ b) Se dá fuera de la Empresa _____

11. USTED RECOMIENDA QUE LA CAPACITACION SE PROPORCIONE:

- a) Dentro del tiempo de trabajo remunerado _____
- b) Fuera del trabajo remunerado _____ c) En vacaciones
- d) Otros especifique _____.

12. PUEDE DAR SU OPINION GENERAL DE LA CAPACITACION A NIVEL SUPERVISION QUE SE ESTA PROPORCIONANDO EN ESTA EMPRESA.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 1ER. DIA (2 URS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información	X		X		
Proporciona Apoyo	X	X	X		
Distribuye el Trabajo	X	X	X	X	X
Gira Instrucciones			X	X	
Recibe Quejas					
Ejerce Mando				X	
Existe Colaboración	X		X		
Existe Planación					
Conoce los Objetivos					
Es elemento de Confianza					
Existe Motivación					

OBSERVACIONES

- Casi no existió relación directa Supervisor - Trabajador.
- El Supervisor III y IV casi no se vieron.
- El Supervisor IV se ve más Autoritario.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 2NDO. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información		X			
Proporciona Apoyo					
Distribuye el Trabajo	X				
Gira Instrucciones	X				
Recibe quejas					X
Ejerce Mundo					
Existe Colaboración		X			
Existe Planeación					
Conoce los Objetivos		X	X		X
Es elemento de Confianza			X		X
Existe Motivación			X		

OBSERVACIONES

- El Supervisor III se ve más amable.
- El Supervisor IV no se encontró este día.
- Existió más relación Supervisor - Trabajador.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 3ER. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR I</u>	<u>SUPERVISOR II</u>	<u>SUPERVISOR III</u>	<u>SUPERVISOR IV</u>	<u>SUPERVISOR V</u>
Proporciona Información		X			X
Proporciona Apoyo			X		X
Distribuye el Trabajo	X	X		X	
Gira Instrucciones				X	
Recibe Quejas			X		X
Ejerce Mando				X	
Existe Colaboración	X	X	X		
Existe Planeación					
Conoce los Objetivos	X	X	X	X	X
Es elemento de Confianza			X		X
Conoce los Objetivos					
Existe Motivación	X				

OBSERVACIONES

- El Supervisor IV es más Autoritario, evita con ello la confianza.
- El Supervisor III es más amable y motiva.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 4o. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información	X	X	X	X	X
Proporciona Apoyo					
Distribuye el Trabajo	X	X	X	X	X
Gira Instrucciones	X	X	X	X	X
Recibe Quejas					
Ejerce Mando	X	X	X	X	X
Existe Colaboración	X		X		X
Existe Planeación	X	X	X	X	X
Conoce Objetivos					
Es elemento de Confianza	X		X		X
Existe Motivación		X	X		

OBSERVACIONES

- Este día se observó una mejor colaboración.
- No se recibieron quejas.
- Todas conocen los objetivos y planean el trabajo.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 5o. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información					
Proporciona Apoyo		X			
Distribuye el Trabajo	X	X			
Gira Instrucciones		X	X		X
Recibe Quejas					
Ejerce Mando			X	X	
Existe Colaboración	X				
Existe Planeación	X	X	X	X	X
Conoce los Objetivos	X	X	X	X	X
Es elemento de Confianza		X	X		X
Existe Motivación	X	X	X		

OBSERVACIONES

- El Supervisor II sobresalio este día más.
- Motivan reconociendo el trabajo realizado.
- Los trabajadores acuden cuando tienen alguna duda.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 6o. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información	X	X	X	X	X
Proporciona Apoyo					
Distribuye el trabajo	X	X	X	X	X
Gira Instrucciones					X
Recibe Quejas					
Ejerce Mando	X			X	
Existe Colaboración	X	X	X	X	X
Existe Planeación					
Conoce los Objetivos					
Es elemento de Confianza			X		X
Existe Motivación					

OBSERVACIONES

- Existió más relación con los 5 Supervisores.
- Este Jfá no se recibieron quejas.
- Existió mayor comunicación.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 7o. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información		X	X		
Proporciona Apoyo			X		
Distribuye el trabajo		X	X		
Gira Instrucciones		X	X		
Recibe Quejas					
Ejerce Mando					
Existe Colaboración		X	X		
Existe Planeación					
Conoce los Objetivos		X	X		
Es elemento de Confianza			X		
Existe Motivación					

OBSERVACIONES

- Los 3 Supervisores restantes se encontraban en un curso.
- Los 2 Supervisores que se observaron distribuyeron el trabajo de los 3 ausentes.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 8o. DIA (HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporcionar Información					
Proporcionar Apoyo	X	X	X	X	X
Distribuye el Trabajo					
Gira Instrucciones					
Recibe Quejas					
Ejerce Mando					
Existe Colaboración	X	X	X	X	X
Existe Planeación					
Conoce los Objetivos					
Es elemento de Confianza					
Existe Motivación	X			X	

OBSERVACIONES

- Ya que 3 Supervisores se encuentran en un curso, se llevó la Observación más tarde y sobresalió la colaboración de ambos.

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 9o. DIA (IIRS.)

	<u>SUPERVISOR I</u>	<u>SUPERVISOR II</u>	<u>SUPERVISOR III</u>	<u>SUPERVISOR IV</u>	<u>SUPERVISOR V</u>
Proporciona Información	X	X	X	X	X
Proporciona Apoyo					
Distribuye el Trabajo	X	X	X	X	X
Gira Instrucciones					
Recibe Quejas			X		
Ejerce Mando				X	
Existe Colaboración	X	X	X		
Existe Planeación					
Conoce los Objetivos	X	X	X	X	X
Es elemento de Confianza					
Existe Motivación					

OBSERVACIONES

- Los trabajadores colaboran con los Supervisores.
- Los trabajadores cuando tienen dudas se acercan a cualquiera de los Supervisores

OBSERVACION CONTROLADA(RELACION SUPERVISOR - TRABAJADOR) 10o. DIA (2 HRS.)

	<u>SUPERVISOR</u> <u>I</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>II</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>III</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>IV</u>	<u>SUPERVISOR</u> <u>V</u>
Proporciona Información	X	X	X	X	X
Proporciona Apoyo	X	X	X	X	X
Distribuye el Trabajo	X	X	X	X	X
Gira Instrucciones					
Recibe Quejas					
Ejerce Mando					
Existe Colaboración	X	X	X	X	X
Existe Planeación	X	X	X	X	X
Conoce los Objetivos	X	X	X	X	X
Es elemento de Confianza					
Existe Motivación					

OBSERVACIONES

- Se realizó una comparación con los días anteriores y los supervisores cumplen satisfactoriamente con su trabajo y la relación con los trabajadores.