



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial –PROCOMIN

Tesis para optar al título de Master en administración funcional de empresas

Tema:

Aplicación de una auditoría administrativa al área de operaciones de supermercados La Unión León en el período de Agosto-Septiembre 2017.

Maestrante:

Ing. Axel Estefan Ruiz Vado

Tutora:

MSc. Karla Jissele Castro Almanza

Managua, octubre del 2017

Agradecimiento

A Dios:

Por haberme permitido concluir con el estudio dándome sabiduría y perseverancia en el transcurso de mi vida y no desistir en ningún momento.

A mis padres y familiares:

Mi gratitud eterna por todas sus bendiciones, sacrificios, consejos y con su apoyo, confianza y amor me enseñaron que con dedicación y esfuerzo se pueden alcanzar las metas y superar los obstáculos.

A PROCOMIN y al personal docente:

Por brindarme un espacio y sus valiosos conocimientos impartidos para desarrollarme y llegar a ser un verdadero profesional y así servir mejor a la sociedad.

A Supermercados La Unión León:

Mi reconocimiento y gratitud a la gerencia del supermercado, Alfonso Arauz y Zoraida Roque y colaboradores en general por brindarme las facilidades necesarias para culminar con el estudio y el presente trabajo.

Carta del tutor

Managua ,10 de Diciembre de 2017

Maestro

JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO

Director

CUDECE- PROCOMIN

Facultad de Ciencias Económicas

Su Despacho.-

Estimado Maestro Loáisiga:

Considero que la tesis titulada “**Aplicación de una auditoria administrativa al área de Operaciones de supermercado La Unión León en el periodo de Agosto – Septiembre 2017**”, presentada por el ingeniero **Axel Estefan Ruiz Vado**, cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Master en Administración Funcional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Es importante mencionar que el aporte de la tesis contribuye al fortalecimiento de los procesos de control interno de Súper La unión.

Agradeciendo de antemano, le saludo



Atentamente

Msc. Karla Jissel Castro Almanza

Docente tutora

Resumen

El presente trabajo de tesis contiene la información que se obtuvo al aplicar una auditoría administrativa en el área de operaciones de Supermercados La Unión León, así como los fundamentos teóricos de los procedimientos que se llevaron a cabo en dicha auditoría.

La auditoría administrativa abarcó la revisión de los objetivos, planes y programas del supermercado, su estructura y funciones, sus sistemas, sus procedimientos y controles, el personal y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de las operaciones y actividades.

Para el desarrollo de la auditoría se utilizó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal, gracias a la ayuda de recolección de información como: la entrevista al equipo gerencial, la encuesta a los colaboradores, revisión de documentos y observación directa.

Se validó que la empresa cuenta con una misión y visión que a diario se va construyendo con paso firme y con ayuda de sus pilares o valores institucionales, contando con una estructura, personal y actividades muy alineados a sus principios. Se verificó y revisó toda la documentación con la que cuentan de tal forma que las operaciones dentro del supermercado estén sustentadas en los diferentes manuales, reglamentos y políticas con los que se rige. Se analizaron también los procesos administrativos, iniciando desde el proceso organizativo (recursos, puestos y funciones), la planificación (actividades, responsables, reuniones), la dirección (designación de cargos principios, liderazgo y toma de decisiones) hasta el proceso de control (mediciones, evaluaciones al desempeño y actividades de mejora) así como los mecanismos directivos para la consecución de metas tales como la comunicación gerencial, su motivación y liderazgo.

Finalmente se extiende un informe de los hallazgos más relevantes, que derivan de todo el proceso, análisis, estudio y uso de las herramientas con sus respectivas recomendaciones que le gerencia deberá tomar en consideración.

Índice

Agradecimiento	ii
Carta del tutor	iii
Resumen	iv
1. Introducción.	1
1.1. Planteamiento del problema.	2
1.2. Justificación.	4
2. Objetivos.	5
2.1. Objetivo general.	5
2.2. Objetivos específicos.	5
3. Antecedentes de la investigación.	6
4. Marco teórico.	8
4.1. Generalidades sobre las empresas.	8
4.1.1. Definición de empresa.....	8
4.1.2. Clasificación de las empresas.....	9
4.1.2.1. Según la actividad o giro.	9
4.1.2.2. Según la procedencia de capital.	9
4.1.2.3. Según la forma jurídica.....	10
4.1.2.4. Según su tamaño.	10
4.1.2.5. Según su ámbito de actuación.	10
4.1.2.6. Según la cuota de mercado que poseen las empresas.....	11
4.1.3. Elementos que forman la empresa.	11
4.1.4. Dimensión estratégica de una empresa.....	11
4.1.4.1. Misión.	12
4.1.4.2. Visión.....	13
4.1.4.3. Valores institucionales.....	13
4.1.4.4. Actividades asociadas a una empresa.	14
4.1.5. Dimensiones operativas de una empresa.	14
4.1.5.1. Procedimientos.....	14
4.1.5.2. Manuales.....	15
4.1.5.3. Políticas.....	15
4.1.5.4. Reglamentos.	16
4.1.5.5. Sistemas de Gestión.	16
4.2. Administración.	17
4.2.1. Concepto de administración.....	17

4.2.2.	Características de la administración.	18
4.2.3.	Importancia de la administración.....	19
4.3.	Auditorías.....	20
4.3.1.	Concepto de auditorías.	20
4.3.2.	Objetivo de la auditoría.	20
4.3.3.	Proceso de la auditoría.	21
4.3.4.	Tipos de auditoría.....	22
4.3.5.	Características de la auditoría.....	22
4.3.6.	Normas de auditoría.....	23
4.3.7.	Normas generales.	23
4.3.8.	Normas de ejecución.....	24
4.3.9.	Importancia de la auditoría.....	25
4.4.	Auditoría administrativa.	25
4.4.1.	Concepto de auditoría administrativa.....	25
4.4.2.	Objetivos de la auditoría administrativa.	26
4.4.3.	Principios de la auditoría administrativa.....	27
4.4.3.1.	Sentido de evaluación.	28
4.4.3.2.	Importancia del proceso de verificación.	28
4.4.3.3.	Habilidad para pensar en términos administrativos.....	28
4.4.4.	Alcances de la auditoría.	28
4.4.5.	Importancia de la auditoría administrativa.....	29
4.4.6.	Ventajas de la auditoría administrativa.	30
4.4.7.	Campo de aplicación de la auditoría administrativa.....	30
4.4.8.	El auditor administrativo.	31
4.4.8.1.	Conocimiento y formación.....	31
4.4.8.2.	Características, habilidades, atributos y destrezas del auditor. .	32
4.4.8.3.	Responsabilidades del auditor administrativo.	33
4.4.8.4.	Normas de ética profesional.....	33
4.4.8.5.	Funciones del auditor.	34
4.5.	Metodología de la auditoría administrativa.	35
4.5.1.	Planeación.....	35
4.5.2.	Instrumentación.....	37
4.5.3.	Examen.	39
4.5.4.	Informe.	40
4.5.5.	Seguimiento.....	43
5.	Preguntas directrices.....	45
6.	Operacionalización de variables.....	46
7.	Diseño metodológico.....	49

7.1.	Tipo de investigación y método.....	49
7.1.2.	Instrumentos.....	50
7.1.3.	Población y muestra.	51
8.	Análisis e interpretación de resultados.....	52
8.1.	Características generales de la empresa.....	52
8.1.1.	Logotipo del supermercado.	52
8.1.2.	Breve reseña histórica.....	52
8.1.3.	Misión.	53
8.1.4.	Visión.....	54
8.1.5.	Valores institucionales.....	54
8.1.6.	Ubicación geográfica.....	54
8.1.7.	Estructura organizacional de los supermercados.	54
8.1.8.	El personal de la empresa y sus funciones.....	56
8.1.9.	Actividades que realiza la tienda.....	58
8.1.10.	Productos que se ofrecen y/o comercializan.....	58
8.1.11.	Examen al componente operativo de Supermercados La Unión León.	59
8.2.	Evaluación de los procesos administrativos.	62
8.3.	Normas y mecanismos directivos para la consecución de las metas.	65
8.4.	Presentación del informe de hallazgos y recomendaciones.....	67
8.4.1.	Informe de auditoría.	71
9.	Conclusiones.....	75
10.	Recomendaciones.	76
11.	Bibliografía.	77
12.	Anexos.....	80
12.1.	Cuestionarios de análisis documental y procesos administrativos.	80
12.2.	Entrevista aplicada al área gerencial.	87
12.3.	Encuesta aplicada a los colaboradores.....	97
12.4.	Guía de observación aplicada.....	101
12.5.	Cronograma de trabajo.....	103
12.6.	Presupuesto.....	104

1. Introducción.

La auditoría administrativa es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

La auditoría administrativa es de vital importancia ya que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos revelados exigen una mayor o pronta atención.

Para llevar a cabo la presente investigación, se realizará un análisis de la institución. El tipo de estudio que se empleará será exploratorio y descriptivo, lo que permitirá analizar e interpretar los resultados que se obtienen de la aplicación de los instrumentos como la entrevista a la gerencia de la tienda, la encuesta a los colaboradores y la observación directa, todo esto con el apoyo del personal del supermercado.

Para una mejor comprensión del lector, los resultados de la tesis se encuentran estructurados de la siguiente forma:

Primero se hace una revisión y estudio preliminar de las características más importantes de la empresa, que van desde su misión, visión y valores hasta las actividades que realiza, su estructura y su personal. Posteriormente, se hace un examen al componente operativo, que abarcarán la existencia y verificación de los manuales, procedimientos, políticas, reglamentos y sistemas de gestión. Luego la evaluación de los procesos administrativos que abarcarán la organización, planificación, dirección y control y finalmente la evaluación de los mecanismos directivos como la comunicación y liderazgo para la consecución de las metas.

1.1. Planteamiento del problema.

Es de gran importancia la evaluación de las funciones de una empresa por lo que estas enfrentan problemas que se pueden mezclar y no se logran visualizar desde la raíz. Es por esto que, para detectar e intentar superar tales deficiencias, surge la necesidad de la aplicación de la auditoría administrativa.

Supermercados La Unión León, será el objeto de estudio, para determinar hasta qué grado se cumplen sus objetivos, si se desempeñan correctamente las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y la toma de decisiones.

Como colaborador y actual subgerente de la tienda se ve la necesidad de examinar y evaluar lo concerniente a la administración de los recursos humanos y materiales, además de los procesos operativos y su exactitud, con esto es necesario evaluar la calidad individual y colectiva de los gerentes y la calidad de los procesos donde opera el supermercado.

Otra necesidad tangible, es que no existen antecedentes de auditorías administrativas ni una unidad interna para ese fin, más que las auditorías financieras y de control de activos, restando así importancia a la parte humana y operativa. Esto también implica el no haber programas de capacitación y entrenamientos continuos al igual que un seguimiento al cumplimiento de las actividades operativas diarias.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Las oportunidades operativas que se observan, son por debilidad en la administración del personal?

¿Son los tiempos de trabajo o las cargas laborales, lo que hace difícil la coordinación de las actividades del personal?

¿Cómo es el tiempo y la capacidad con que cuenta la gerencia y jefes de departamento para supervisar adecuadamente las actividades diarias?

¿Son las buenas prácticas de otros negocios o áreas, replicadas en las áreas de oportunidad y se le da seguimiento a su cumplimiento?

1.2. Justificación.

La aplicación de una auditoría administrativa en el Supermercado La Unión de León es de gran interés para el equipo gerencial ya que según la teoría y metodología de esta, permitirá conocer el grado de desempeño, eficiencia, eficacia, efectividad y logro de las metas y objetivos propuestos por la empresa y la correcta utilización de los diferentes recursos que esta posee.

Además, sobresale la necesidad de que se lleve a cabo un examen o evaluación de la calidad de los procesos mediante los cuales opera este negocio. Una práctica que no ha sido desarrollada por la empresa y que definitivamente ayudará a resolver el o los problemas que tiene y propondrá estrategias que ayudarán en su resolución.

El tema o estudio elegido responde a la necesidad de verificar y examinar si la administración del supermercado, está cumpliendo con todos los procesos, procedimientos, políticas y reglamentos de la empresa, y si se establecen los controles necesarios para la detección y corrección de los problemas que surgen en su diario actuar.

Por otro lado, el objetivo de este trabajo es para culminar el programa de estudios de maestría de Administración Funcional de Empresas que está llevando el colaborador interesado.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo general.

Desarrollar una auditoría administrativa a Supermercados La Unión León en el período Agosto-Septiembre 2017.

2.2. Objetivos específicos.

1. Describir las características de la empresa, ubicación, valores institucionales, estructura, actividades que realiza.
2. Evaluar los procesos administrativos para ofrecer alternativas de mejoras en los mismos.
3. Examinar las normas y mecanismos de supervisión y manejo de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4. Elaborar un informe de los hallazgos y recomendaciones de mejora.

3. Antecedentes de la investigación.

Durante el tiempo que se ha estado trabajando en Supermercados La Unión León, se observa que no existen antecedentes de auditoría administrativa, más que las auditorías de protección de activos y controles financieros, restando importancia al recurso humano y a los procesos operativos que puedan asegurar la bienandanza de la misma.

No se evidencian programas de capacitación y entrenamientos continuos que permitan aumentar el rendimiento y productividad de los colaboradores. De igual forma no hay un seguimiento continuo en la realización de las actividades diarias y extraordinarias por parte de la gerencia de la tienda hacia los jefes de área y colaboradores en general.

Al no contar con antecedentes de auditoría administrativa en la compañía, se toman como referencias y soportes trabajos elaborados en el mismo rubro, los cuales se mencionan los trabajos de: Diana Taco y Diana Zapata, titulado “Aplicación de una auditoría administrativa en el supermercado de la fuerza aérea ecuatoriana en el período de Enero a Diciembre 2008”, dado en Ecuador; Adriana Gómora, Antonia Casales, Monserrat Molina y Héctor Vargas, titulado “Aplicación de la auditoría administrativa a los supermercados”, dado en México en el 2009; Edilberto Morales, titulado “Auditoría administrativa en el área de operaciones de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos”, dado en Guatemala en el 2006.

Lo más relevante e interesante del trabajo de ambas Diana para ser abordado en este trabajo, es como se abarca el marco teórico del estudio, iniciando desde las raíces del concepto de administración, pasando por controles internos, luego auditorías y finalmente terminar con las auditorías administrativas, mostrando así una consecución de la teoría más relevante para el estudio de la auditoría administrativa.

En el caso del trabajo de Adriana, Antonia, Monserrat y Héctor, lo relevante para ser tomado en cuenta en este trabajo es el abordaje de las empresas en general, pasando desde el concepto de empresa, antecedentes de la misma en

el país de estudio, los distintos sectores económicos del país hasta un estudio de los supermercados en el país, sirviendo esto como guía anticipada para analizar el sector o rubro del objeto de aplicación de la auditoría administrativa.

En el caso de Edilberto, se toma en cuenta para este trabajo el estudio y abordaje de los pasos que conlleva la aplicación de la auditoría administrativa, con mucho detalle de cada uno de ellos con sus aspectos más relevantes, y finalizando con un informe detallado por área y aspecto de mejora así como sus respectivas recomendaciones, mostrando así una completa y organizada metodología de aplicación de la auditoría administrativa.

4. Marco teórico.

4.1. Generalidades sobre las empresas.

4.1.1. Definición de empresa.

Para Idalberto Chiavenato (1993), la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (p. 4).

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera (1990), la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (p. 41).

Para Lair Ribeiro (2001), una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen” (p. 99). Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría (2011), donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos “unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (Por tanto), una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad” (p. 99).

En base a los anteriores conceptos, el concepto de empresa que se podría resumir sería:

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y

humanos) para lograr determinados objetivos con la meta de ganar mercado y lucrarse.

4.1.2. Clasificación de las empresas.

Según Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza (2006), existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según el aspecto que se estudie, se puede clasificar de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos diferentes, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

4.1.2.1. Según la actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- **Empresas del sector primario:** extracción directa de bienes de la naturaleza. Ejemplos: Agricultura, ganadería, minería, pesca, etc.
- **Empresas del sector secundario:** transformación de alimentos y materia primas a través de procesos productivos. Ejemplos: textil, industrias mecánicas, hardware, bienes de consumo, etc.
- **Empresas del sector terciario:** actividades humanas para atender las demandas de transporte, comunicaciones, banca, seguros, etc.

4.1.2.2. Según la procedencia de capital.

- **Empresa privada:** si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia).
- **Empresa de autogestión:** si los propietarios son los trabajadores.
- **Empresa pública:** si el capital y el control está en manos del Estado.
- **Empresa mixta:** si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

4.1.2.3. Según la forma jurídica.

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Se distinguen:

- **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

4.1.2.4. Según su tamaño.

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.

4.1.2.5. Según su ámbito de actuación.

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- **Empresas internacionales:** si su radio de actuación abarca a dos o más países.

4.1.2.6. Según la cuota de mercado que poseen las empresas.

- **Empresa aspirante:** aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- **Empresa especialista:** aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio.
- **Empresa líder:** aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- **Empresa seguidora:** aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

4.1.3. Elementos que forman la empresa.

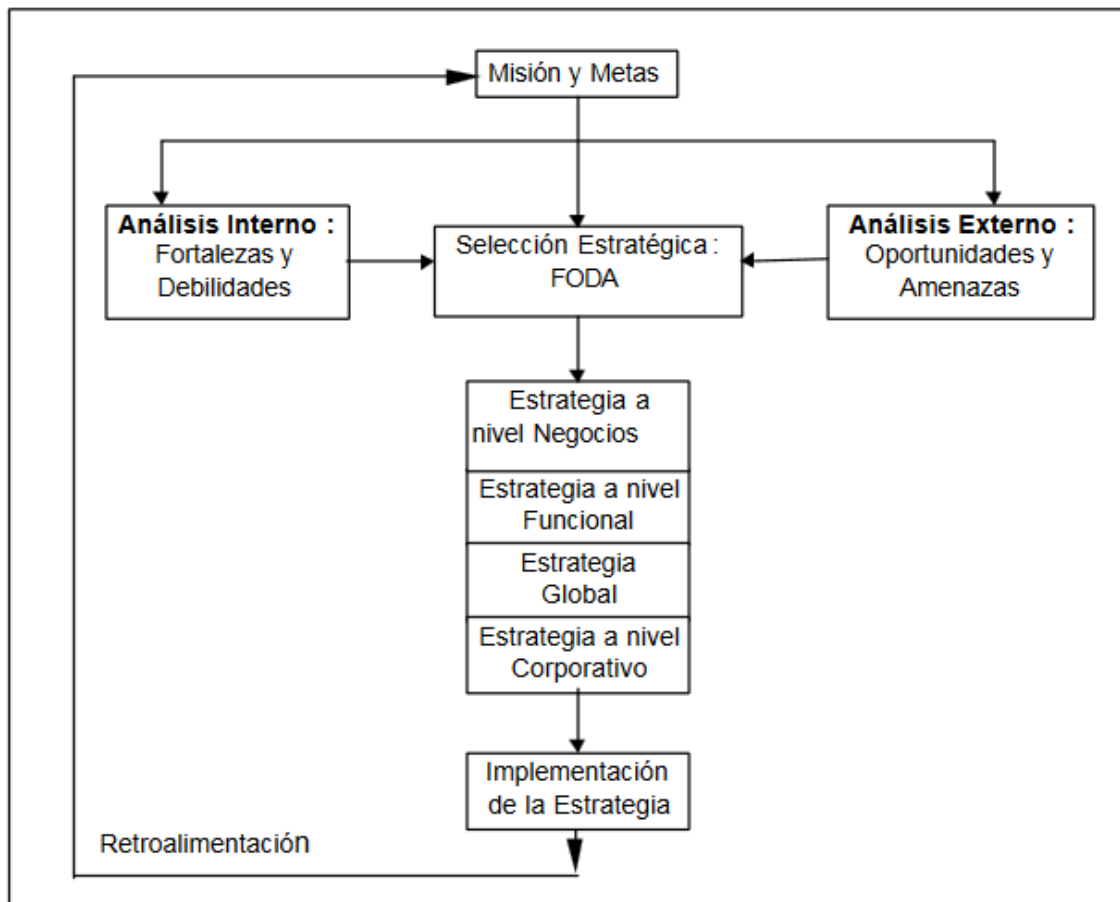
Remitiéndonos a Ponce (1967), cualquiera que sea el tipo de empresa, estará formada por tres elementos:

- **Bienes materiales:** edificios, instalaciones, materias primas, dinero.
- **Recurso humano:** obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores.
- **Sistemas:** de producción, organización, administración.

4.1.4. Dimensión estratégica de una empresa.

“Una dimensión estratégica es cualquier cosa que me pueda dar una ventaja competitiva sobre mis rivales” (Porter, 1982, pp. 148-149).

A continuación, en la figura siguiente, se podrá apreciar cada una de las etapas que componen las actividades de una formulación estratégica general.

Figura 1: Componentes del proceso de administración estratégica.

Fuente: Dereck F & Hammon, 1991, Planeación estratégica.

El proceso se inicia con la selección de la misión y de las principales metas corporativas. A continuación se realiza el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas que comprometen a la empresa, el cual, unido al análisis operativo interno de ella, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, constituyen la fuente de información para la selección de las estrategias.

Finalmente, la estrategia debe ser implementada, tarea que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por y para la organización.

4.1.4.1. Misión.

La misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (2004), como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta

que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización (p. 43).

Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2010), la misión de una organización “es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?” (p. 211).

Basado en estos dos conceptos, se resume que la misión es el propósito general o razón de ser de la que sirve como referencia que orienta a las acciones en la toma de decisiones estratégicas.

4.1.4.2. Visión.

La visión, tal como lo define Fleitman Jack (2000), “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 283).

En síntesis, se puede decir que una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

4.1.4.3. Valores institucionales.

Según María Ileana Ruiz (2000), los valores “son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la misión la visión institucionales” (p. 5).

Es una síntesis de la filosofía corporativa, los valores plantean la forma como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. (Derek F. & Hammond, 1991).

Se deduce entonces que los valores institucionales son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de una organización.

4.1.4.4. Actividades asociadas a una empresa.

Según lo propuesto por Derek F. y Hammond (1991), las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo.

- **Actividades primarias:** tales como logística externa, mercadeo y ventas y servicios.
- **Actividades de apoyo:** tales como la infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento.

4.1.5. Dimensiones operativas de una empresa.

La dimensión operativa comprende la definición de los niveles de política identificados como medidas de política y acciones específicas, su instrumentación, la realización de acciones correspondientes y el seguimiento y evaluación tanto de realización es como del impacto, así como la definición de medidas correctivas que afecten las decisiones de orientación y ejecución. (Olazabal, Gomez, & Mora, 1987)

De esta forma y tomando como referencia el anterior concepto, la dimensión operativa para una empresa, comprenderá los siguientes aspectos:

4.1.5.1. Procedimientos.

Según Melinkoff, R (1990) y citado por Cerrato (2008), "los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Y Gómez F. (1993), también citado por Julio Cerrato, señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

La importancia de los procedimientos, según Biegler J. (1980) y citado por Cerrato, "representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

Se define, basado en los análisis antes descritos, que los procedimientos son una secuencia definida paso a paso, de actividades o acciones que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.

4.1.5.2. Manuales.

Según Rodríguez (1995), los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales de la empresa (Franklin, 2007).

Tomando como referencia ambos conceptos, resumimos que el manual de organización es un libro que contiene información general de la empresa y tiene como propósito, describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

4.1.5.3. Políticas.

Tomando como referencia a Medina (2012), las políticas organizacionales son las orientaciones que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. (Angel & Encinas, 2008).

Se conocen dos tipos de políticas, las generales, que son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras, y las específicas, que son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por

ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras. (Medina M. , 2012).

Se resume que las políticas son guías para orientar la estrategia o lineamientos generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las acciones.

4.1.5.4. Reglamentos.

Un reglamento es un conjunto ordenado de normas que tiene validez en un cierto contexto. Para que exista un reglamento, debe haber una escala jerárquica y una autoridad con la potestad de hacer cumplir las normativas establecidas. (Perez Porto & Merino, 2016).

El objetivo fundamental de este instrumento es el de lograr entre las partes que intervienen en la actividad de una empresa o establecimiento, una relación armónica y disciplinada que le permita a ésta ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de la organización. (Mucenic, 2010).

Se concluye entonces que es de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en toda empresa o establecimiento la implementación de un instrumento que contenga de forma expresa y detallada las disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de éstas.

4.1.5.5. Sistemas de Gestión.

Un sistema de gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Como referencia a Vergara (2009), se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

- **Etapa de ideación:** trabaja en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.
- **Etapa de planeación:** define las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.
- **Etapa de implementación:** refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.
- **Etapa de control:** permite verificar, constatar, medir o evaluar si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

4.2. Administración.

4.2.1. Concepto de administración.

“La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección, y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” (Chiavenato, 2001, p. 3).

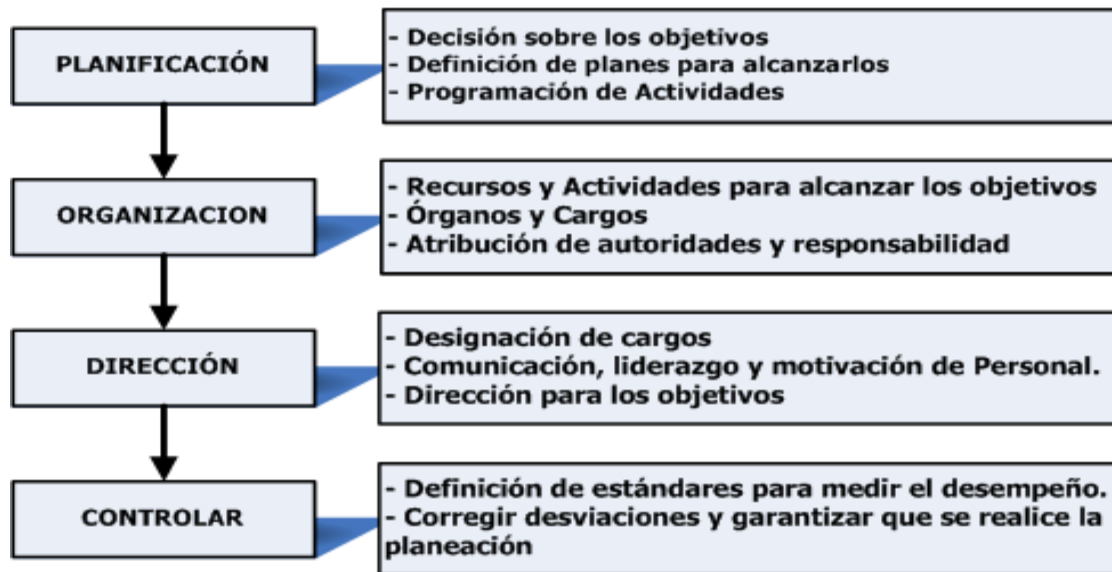
Para que la administración pueda funcionar de manera eficiente dentro de una organización es necesario llevar a cabo un proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Munch Galindo & Garcia Martinez, 2004)

Basándonos en la teoría anterior, el proceso administrativo está conformado por cuatro importantes etapas:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

A manera de esquema se representan de la siguiente forma:

Figura 2: Etapas del proceso administrativo.



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

El concepto que une la administración con el proceso administrativo según Hernández y Rodríguez (2002), se simplifica en que la administración son los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión para la fijación de objetivos claros; planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que lo conforma.

4.2.2. Características de la administración.

“La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas” (Ponce, 1992, p. 15):

- **Su universalidad:** el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir la coordinación sistemática de medios.
- **Su especificidad:** aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

- **Su unidad temporal:** aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Su unidad jerárquica:** todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.
- **Amplitud de ejercicio:** se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Interdisciplinabilidad:** la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración inoperante.

4.2.3. Importancia de la administración.

“El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta” (Ponce, 1992, p. 16).

Ponce, también indica que “la administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen, una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad” (p.16).

Asimismo, continúa exponiendo que “la elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad” (p. 17).

Tomando entonces los conceptos del autor en mención, concluimos que la administración es importante porque otorga efectividad a los esfuerzos

humanos, permite el crecimiento de las organizaciones, genera información sobre los recursos de operación, mide el desempeño y reduce costos de operación.

4.3. Auditorías.

4.3.1. Concepto de auditorías.

Según Gonzales (2013), el concepto de auditoría significa “verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiada, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general” (p. 2).

Además, Escalante (2015) afirma que la auditoría “es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos” (p. 15).

De acuerdo con ambos autores, se puede decir que la auditoría es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

4.3.2. Objetivo de la auditoría.

El objetivo de la auditoría según Gonzales (2000), es “examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de los controles (p. 17).

En otras palabras, el objetivo de la auditoría es analizar la situación actual de la organización, sus procedimientos, políticas, planes, funciones, etc. Además, brinda orientación sobre cómo organizar los resultados de la información

obtenida y permite analizar los procedimientos que se consideren adecuados para cada trabajo en particular, con la finalidad de tomar decisiones apropiadas.

Otro de los objetivos que se logra apreciar es que el auditor actúe como asesor de los propietarios y demás involucrados en la gerencia; así como que la información recaudada sirva como guía para la toma de futuras decisiones.

4.3.3. Proceso de la auditoría.

Según Meigs (1990), estos son los pasos fundamentales de un proceso de auditoría:

Figura 4: Proceso de auditorías.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoría-interna/riesgos-auditoría-interna2.shtml>

4.3.4. Tipos de auditoría.

Según cita Thierauf (1993), las auditorías pueden clasificarse según la persona que la realiza en:

- **Auditorías externas:** examen objetivo, sistemático y profesional, realizado por auditores externos a una institución sobre operaciones financieras y/o administrativas para luego formular un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- **Auditorías internas:** es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas, efectuado por auditores profesionales como un servicio a la gerencia, por personal de una unidad completamente independiente de dichas operaciones pero de la misma organización, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas e informar sobre hallazgos significativos resultantes, presentando conclusiones y recomendaciones para mejorar.

Dentro de las auditorías internas existen también otros tipos de auditorías dependiendo de los objetivos que desea la organización. Estas son:

1. Auditoría financiera.
2. Auditoría administrativa.
3. Auditoría operacional.
4. Auditoría integral.
5. Auditoría gubernamental.
6. Auditoría informática.

4.3.5. Características de la auditoría.

Las características principales de una auditoría son las siguientes (Taco Mena & Zapata Tayupanta, 2010):

- **Objetiva:** significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas.

- **Sistemática y profesional:** la auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida.
- **Finaliza con la elaboración de un informe escrito:** es un dictamen que contiene los resultados del examen practicado, y muestra también las conclusiones y recomendaciones del estudio.

4.3.6. Normas de auditoría.

Las normas de auditoría son las indicaciones que en forma obligatoria los auditores tienen que cumplir en el desempeño de sus funciones de auditoría y presentan los requisitos personales y profesionales del auditor, además de orientaciones para la uniformidad en el trabajo con el propósito de lograr un buen nivel de calidad en el examen. Así mismo indican lo concerniente a la elaboración del informe de auditoría. (Andrade Puga, 2000)

4.3.7. Normas generales.

Establecen el ámbito y competencia de la auditoría, son de naturaleza personal y están relacionadas con las cualidades morales, de conocimiento y capacidad que debe tener el auditor y con la calidad en el trabajo de auditoría. (Andrade Puga, 2000). Según la cita anterior, estas son:

- **Capacidad profesional:** el auditor debe tener suficiente capacidad profesional, experiencia técnica y el entrenamiento adecuado para planear, organizar y ejecutar de la manera más eficiente y económica el trabajo de auditoría.
- **Objetividad e independencia:** el auditor deberá estar libre de impedimentos e influencias, mantener una actitud objetiva y absoluta independencia de criterios en la elaboración del informe de su examen.
- **Confidencialidad del trabajo de auditoría:** el personal de auditoría mantendrá absoluta reserva en el desempeño de sus funciones, aún después de haber concluido sus labores y solo harán del conocimiento de su trabajo a su superior inmediato.

- **Responsabilidad y cuidado profesional:** los auditores son responsables de cumplir con todas las disposiciones legales y normativas existentes para el desarrollo de una auditoría y emplear cuidadosamente su criterio profesional.
- **Control de calidad:** se debe garantizar un adecuado control de calidad del trabajo, a través de una supervisión constante del trabajo, de la preparación continua de los auditores, capacitándolos y dándoles las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su trabajo sin presiones ni limitaciones.

4.3.8. Normas de ejecución.

Se refieren a las indicaciones técnicas y procedimientos de auditoría y a las medidas de calidad del trabajo ejecutado por el auditor en una entidad. (Andrade Puga, 2000). Según la cita antes mencionada están:

- **Planeación de la auditoría:** el trabajo de auditoría debe planearse adecuadamente para poder alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo de esfuerzos y con la mayor economía. El plan debe incluir: personal, recursos materiales, objetivos, etc.
- **Planeación específica de la auditoría:** para la auditoría programada deberá elaborar un plan de trabajo específico. Este debe contener:
 - El objetivo general del trabajo.
 - Objetivos específicos.
 - La naturaleza y el alcance del examen.
 - Los procedimientos y técnicas a utilizar.
 - Recursos necesarios, materiales y humanos, etc.
- **Evaluación del control interno:** se deberá efectuar una cuidadosa comprensión y evaluación del control interno de la entidad u organismo para formular recomendaciones que permitan su fortalecimiento y mejoras.
- **Obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente:** el auditor debe tener evidencia suficiente, competente y pertinente a través de la aplicación de procedimientos de auditoría que le permitan sustentar

sus opiniones, comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre una base objetiva.

- **Permanencia del equipo de auditoría:** el auditor permanecerá en las oficinas de la entidad hasta la conclusión del trabajo.
- **Supervisión de la auditoría:** el trabajo desarrollado por el auditor será debidamente supervisado, en forma sistemática y oportuna y por personal calificado.
- **Evaluación del riesgo de auditoría:** cuando se practica una auditoría financiera, es necesario evaluar los riesgos posibles.

4.3.9. Importancia de la auditoría.

Una tarea de suma importancia para el administrador es la toma de decisiones, la cual se debe basar en la experiencia, los recursos disponibles, la capacidad instalada, el mercado y los estados financieros, entre otros; todo esto nos ayuda a conocer las condiciones en las que se encuentra la organización y nos permite tomar decisiones adecuadas. (Medina W. d., 2010)

Por consiguiente, una auditoría, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc., contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

4.4. Auditoría administrativa.

4.4.1. Concepto de auditoría administrativa.

Existen muchos conceptos que provienen de diferentes autores y especialistas de todo el mundo en materia de auditoría y estos conceptos a su vez han venido cambiando con el transcurso del tiempo y a raíz de la generación de nuevos problemas a tratar en materia de administración.

Algunos autores definen la auditoría administrativa como:

Enrique Benjamín Franklin: “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007, p. 11).

José Antonio Fernández Arena: “Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución” (Arena, 1992, p. 17).

William P. Leonard: “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos” (Valencia J. R., 1995, p. 102).

En concreto, se puede definir la auditoría administrativa como la evaluación independiente de las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una organización, para localizar oportunidades de mejora y proporcionar recomendaciones.

4.4.2. Objetivos de la auditoría administrativa.

Tomando como referencia el concepto de auditoría administrativa, se concluye que como objetivo primordial es el de descubrir irregularidades de alguna de las partes de la entidad examinada, y hacer notar posibles remedios con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz, eficiente y económica.

A su vez, Enrique Benjamín Franklin (2007), menciona los siguientes objetivos específicos para llevar a cabo una adecuada auditoría administrativa:

- **De control:** destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

- **De productividad:** encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización:** determina que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio:** representa la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De cambio:** transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización (flexibilidad).
- **De toma de decisiones:** traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.
- **De calidad:** orientan que tienda a elevar los niveles de desempeño de la organización en todos sus contenidos y ámbitos con el fin de producir bienes y servicios altamente competitivos.
- **De aprendizaje:** permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional con el fin de que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De interacción:** posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

4.4.3. Principios de la auditoría administrativa.

Según Joaquín Rodríguez (1995), es conveniente mencionar los principios en los cuales se debe basar toda auditoría administrativa:

4.4.3.1. Sentido de evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

4.4.3.2. Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

4.4.3.3. Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

4.4.4. Alcances de la auditoría.

El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencias y dimensión. La auditoría administrativa

puede ser una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

En palabras de Joaquín Rodríguez (2000), su área de influencia se refiere a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Se incluyen aspectos como:

- Naturaleza jurídica.
- Criterios de funcionamiento.
- Estilo de administración.
- Enfoque estratégico.
- Proceso administrativo.
- Sector de actividad.
- Ámbito de operación.
- Tamaño de la empresa.
- Número de empleados.
- Relaciones de coordinación.
- Desarrollos tecnológicos.
- Sistemas de comunicación e información.
- Nivel de desempeño.
- Trato a clientes (externo e interno).
- Entorno.
- Productos y/o servicios.
- Sistemas de calidad.

4.4.5. Importancia de la auditoría administrativa.

Tomando como referencia el concepto, objetivos y alcances de la auditoría administrativa, se concluye que la importancia de esta radica en la necesidad de evaluar la eficiencia de la empresa en relación a su proceso administrativo ya su objetivo principal es señalar las fallas y los problemas, presentar sugerencias y soluciones, y apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

La auditoría administrativa es también importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general, necesaria para lograr y mantener una óptima gerencia.

4.4.6. Ventajas de la auditoría administrativa.

Según el trabajo ejecutado por Mejía, Montilla y Montes (2008), se citan las siguientes ventajas:

- Ayuda a la administración a aumentar su eficiencia por medio de las recomendaciones y acciones.
- Promueve la eficiencia administrativa al reducir costos para aumentar ingresos, simplificar tareas, establecer un ambiente de sana armonía entre trabajadores y empresa, y tener el personal adecuado y productivo.
- Evalúa constantemente el sistema de control interno.
- Se realiza partiendo de pruebas selectivas, de esta forma tiene la ventaja de profundizar en los sistemas, procedimientos, relaciones de trabajo, manuales de organización.
- Reforzar los conocimientos de la organización.
- Aplica un correcto proceso administrativo y mejora las estrategias que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Identificar el aprovechamiento de los elementos de la organización que no limite el funcionamiento de la misma en caso contrario plantear las posibles soluciones.
- Para determinar puestos y funciones de cada departamento con el fin de lograr el buen rendimiento de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos planifican mejor.
- No entorpece las operaciones normales de la empresa.

4.4.7. Campo de aplicación de la auditoría administrativa.

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social. Los principios éticos y técnicos se aplicarán sobre objetivos específicos, tendientes a verificar una situación, hechos, circunstancias o problemas en el proceso administrativo (Franklin, 2007).

El campo de acción es un conjunto de unidades, funciones o actividades que pueden ser materia de auditoría. Estos pueden ser:

- Compras.
- Producción.
- Control de calidad.
- Mercadotecnia.
- Publicidad y promoción.
- Crédito y cobranzas.
- Contabilidad.
- Recursos humanos.
- Administración de recursos financieros.
- Inventarios.
- Distribución y entrega de mercaderías.
- Inmuebles, maquinarias y equipo.
- Estrategia fiscal, financiera.
- Sistema de control presupuestario.
- Informática.

4.4.8. El auditor administrativo.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen del profesionalismo y sensibilidad del auditor, de la comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia (Alfaro, 2010).

Teniendo en mente lo anterior, el auditor administrativo es aquel que tiene la habilidad de acumular, poner en orden y analizar la información de naturaleza operativa. De igual forma es experto en el conocimiento y evaluación del control interno. Su familiaridad con las distintas actividades de la entidad, el flujo de trabajo y el personal que lo realiza le permite tener una idea clara de las actividades de la entidad, sin embargo, su más importante cualidad es la de reunir y analizar la información para sopesar los resultados y sugerir las mejoras necesarias.

4.4.8.1. Conocimiento y formación.

El auditor deberá tener una preparación acorde con los requerimientos que esta exige, pues eso le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos de estudio que de una manera u otra se empleará durante su

desarrollo. Se establecen tres niveles de formación del auditor (Martinez, 2014):

- **Formación académica:** estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales, y diseño gráfico. Otras especialidades como matemáticas, ingeniería y arquitectura pueden contemplarse, siempre y cuando el auditor haya recibido una capacitación que le permita intervenir en el estudio.
- **Formación complementaria:** instrucción obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.
- **Formación empírica:** conocimientos resultantes de la implementación de auditorías en diferentes instituciones, con o sin contar con un grado académico.

4.4.8.2. Características, habilidades, atributos y destrezas del auditor.

Todas estas son recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter. Pueden variar de acuerdo a su modo de ser y el deber ser. El auditor debe poseer las siguientes características (Martinez, 2014):

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.

4.4.8.3. Responsabilidades del auditor administrativo.

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría y como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes (Alfaro, 2010).

Basado en lo anterior, el auditor deberá tener cuidado en los siguientes aspectos:

- Preservar su independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base del conocimiento y capacidad profesional adquiridos.
- Cumplir con las normas o criterios que le indiquen.
- Capacitarse en forma continua.

También, el auditor deberá mantenerse libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque debe preservar su autonomía e imparcialidad al realizar la auditoría. Esto garantizará el valor y consistencia necesarios a su participación. Estas injerencias pueden ser personales (vínculos personales, profesionales, financieros) o externas (injerencia externa en la selección de muestras).

4.4.8.4. Normas de ética profesional.

El auditor debe tener presente, que en todo trabajo que ejecute, deberá de apegarse a las normas de ética profesional, de las cuales las que se deben de tomar en consideración son (Alfaro, 2010):

- **Capacidad:** el auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe de estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente, así como del personal a su cargo.
- **Independencia:** el auditor deberá estar consciente de que actúa con entera libertad, sin influencia mental ni material por parte de quienes contratan sus servicios, sus sugerencias, opiniones o consejos, deben

ser resultado de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

- **Equidad:** el auditor debe de tener presente que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.
- **Selección de clientes:** el auditor rechazará aquellas proposiciones de trabajo que se opongan a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional.
- **Secreto profesional:** el auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de lo que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.
- **Honorarios:** Los honorarios que determinen deben de estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio y en ningún caso disminuirá la calidad y características de trabajos contratados.
- **Difusión de servicios:** Los jóvenes así como todos los profesionales recién egresados se enfrentan a elegir un determinado campo de acción, en este caso a la auditoría, y se debe adquirir la experiencia necesaria que les da madurez, juicio y capacidad indispensables para actuar eficientemente como auditor, así al realizar un trabajo de calidad y eficiencia será el mejor medio de difusión ya que un cliente satisfecho tendrá momentos para hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos.

4.4.8.5. Funciones del auditor.

Las funciones propias del auditor administrativo se resumen en las siguientes (Alfaro, 2010):

- Evaluación de control administrativo que se ejerce sobre todas las áreas de la entidad.
- Evaluación de rendimiento al medir el cumplimiento de cualquier actividad.

- Asistencia de dirección al ayudar a los gerentes y directores de todos los niveles a realizar su trabajo.

Concluimos entonces que el auditor orientado hacia la dirección, debe estar preparado para asistir a los directivos en sus cuatro funciones primordiales que son: planificación, organización, dirección y control.

4.5. Metodología de la auditoría administrativa.

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados (Villasmil, 2013).

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

Franklin (2007), menciona que las etapas que integran la metodología de la auditoría administrativa son:

1. Planeación.
2. Instrumentación.
3. Examen.
4. Informe.
5. Seguimiento.

4.5.1. Planeación.

“La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto

de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante (Franklin, 2007, p. 76).

Se entiende que el objetivo de esta etapa es conocer el punto de vista de todo el personal de la organización sobre el funcionamiento de la misma, así como tener un panorama general sobre sus errores y aciertos, de tal forma que, durante las etapas posteriores se logre analizar esta información con profundidad y actuar al respecto.

Tomando como referencia a Franklin (2007), se citan y definen los aspectos que cubre la etapa de la planeación:

Objetivo: se define el propósito de la auditoría. Se establecen las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones para lograrlo en tiempo y forma.

Factores a revisar: son todos aquellos elementos fundamentales considerados por el auditor para llevar a cabo el estudio, por ejemplo, visión, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, organización, sistemas, recursos, proyectos, productos y servicios que presta y adquiere la entidad. Todo esto proporcionara una visión en conjunto de la forma en que se interrelacionan cada uno de ellos, respecto a sus atribuciones y cumplimiento de objetivos esenciales de la compañía.

Fuentes de información: las fuentes de información representan las instancias a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor. Estas pueden ser internas (gerencia, auditorías internas, jefes de área, trabajadores claves, manuales, sistemas de información, etc.) y externas (órganos de gobierno, socios, proveedores, competidores, sindicatos, etc.).

Investigación preliminar: es la fase en la cual el auditor administrativo obtiene conocimiento de los aspectos generales de la naturaleza del negocio, con el propósito de tener elementos de juicio necesarios para planificar el trabajo de campo, entre los más importantes están: políticas administrativas y financieras, procedimientos, sistemas y métodos de control implementados por la administración, para mantener eficiencia en el proceso administrativo.

Preparación del proyecto: acá se selecciona la información necesaria para instrumentar la auditoría. Incluye la propuesta técnica y programa de trabajo.

- **Propuesta técnica:** contiene un breve resumen de los objetivos que el cliente desea y presenta parte de la información recopilada en la entrevista preliminar, tales como: naturaleza del negocio, áreas críticas, alcance de su aplicación, resumen de auditorías anteriores, lo que se desea obtener a través del examen, actividades indispensables para ejecutar el trabajo, recursos necesarios con sus costos específicos y los beneficios que se esperan alcanzar con la auditoría.
- **Programa de trabajo:** debe contener nombre del estudio, los responsables de su realización, identificación de las áreas, actividades específicas a examinar, fases, calendario, procedimientos y técnicas a utilizar.

Diagnóstico preliminar: esta fase se fundamenta en la percepción que el auditor tiene sobre la organización como producto de su visión. Si bien no existen elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar.

4.5.2. Instrumentación.

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva (Villasmil, 2013).

Tomando lo expuesto por la profesora Villasmil, se citan y exponen los siguientes aspectos que ésta etapa conlleva:

Recopilación de información: ésta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Asimismo, es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme.

Técnicas de recolección: son los diferentes instrumentos utilizados por el auditor para recabar la información necesaria, entre las cuales se pueden mencionar la observación directa, investigación documental, acceso a redes de información, inspección física, entrevista, consulta, indagación, recuento y confirmación entre otras.

Medición: es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y con otro.

La escala que se utilicen para este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y que, posteriormente, servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

Papeles de trabajo: son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos argumentos para respaldarlos; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones, o situaciones detectadas.

También se indicarán las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Evidencia: la evidencia es la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Por tal motivo, al reunirlos se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que pueda traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener.

Supervisión del trabajo: para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la auditoría sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que se descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de auditoría.

4.5.3. Examen.

Luego de la instrumentación, se debe llevar a cabo un examen, el cual consiste en “dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto”. (Franklin, 2007, p. 91).

El examen, según Benjamín Franklin, contempla los siguientes aspectos:

Propósito: aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Procedimientos: son los planes más concretos que norman el criterio y la acción que debe seguir apoyada en los objetivos y políticas. Los procedimientos indican claramente cómo y cuándo se han de realizar o ejecutar las actividades.

Técnicas de análisis administrativo: para realizar un proyecto de auditoría, es importante que el auditor conozca algunas técnicas de análisis administrativo, tales como:

- Examinar los resultados en determinadas áreas de la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en las consecuencias.
- Verificar los niveles de efectividad de los controles.
- Conocer el uso de los recursos.

Formulación del diagnóstico administrativo: es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad de la organización.

4.5.4. Informe.

Al finalizar el examen de la organización, es necesario presentar el informe el cual es el documento final de una auditoría efectuada en el cual se describen las principales áreas que requieren mejoras, los hallazgos encontrados, el alcance, los resultados, las recomendaciones y las conclusiones (Franklin, 2007).

Se entiende que un informe brinda información relevante sobre las prácticas administrativas que se están llevando a cabo en la organización así como también la posición de ésta en el futuro.

Los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que de ellos se desprenden, deben reunir atributos como los que sostiene Benjamín Franklin:

- **Objetividad:** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad:** Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- **Claridad:** Fácil comprensión de la información.
- **Utilidad:** Provecho que puede obtenerse de la información.
- **Calidad:** Apego a normas de calidad.
- **Lógica:** Secuencia acorde con los objetivos y prioridades establecidas.

“El informe constituye un factor invaluable ya que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos. También, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse” (Franklin, 2007, p. 116).

Dentro de esta etapa, Benjamín Franklin destaca los siguientes aspectos:

Aspectos operativos: antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Dentro de estos aspectos se destacan la introducción, antecedentes, los objetivos de la auditoría, justificación, alcance, metodologías, estrategias, recurso, costos, resultados, conclusiones y recomendaciones.

Lineamientos generales para su preparación: Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de la organización, deben tomarse los siguientes aspectos:

- No perder de vista el objetivo de la auditoría cuando se llegue a la conclusión y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones propuestas para hacerlas prácticas y viables.

- Explorar las diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos.
- Homogenizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre hallazgos y criterios.
- Aprovecha todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas anteriormente, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados la obtención de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independientemente a la aplicación de la auditoría, revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría.

Tipos de informes: la variedad de elección para presentar los informes depende del destino, propósito establecido y el impacto que se pretende con su presentación, si se atienden estos aspectos los más comunes son:

- **Informe general:** contiene todos los hallazgos encontrados durante el desarrollo del examen, los cuales se fundamentan con las evidencias encontradas y se presenta a las personas que solicitaron la auditoría.
- **Informe ejecutivo:** es el solicitado por una persona importante de la compañía y contiene únicamente quien lo preparó, período de revisión, objetivos, alcance, metodologías, síntesis y conclusiones.
- **Informe de aspectos relevantes:** documento emitido y presentado para revelar exclusivamente lo más importante encontrado durante el proceso del examen de la organización.

Presentación del informe: una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de auditoría convocará al grupo auditor para efectuar la revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o aclarar, realizará los ajustes necesarios para depurarlos. Cuando ya se cuente con el informe final, se puede proceder a entregar a las siguientes áreas:

- Titular de la organización.
- Órgano de gobierno.
- Niveles directivos.
- Mandos medios y nivel operativo.
- Grupos de filiación, corporativos o sectoriales.

La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de computación, láminas o material audiovisual. En el informe se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución y los lineamientos generales para su preparación.

4.5.5. Seguimiento.

El seguimiento consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los directivos de la empresa, donde se refleje los lineamientos generales para desarrollar una implementación de mejoras orientadas a corregir las debilidades encontradas para evitar su recurrencia e incumplimiento. En este plan de trabajo se determinarán las acciones específicas a implementarse, objetivos, alcance y plazos para el cumplimiento oportuno de las recomendaciones proporcionadas en el informe de auditoría (Villasmil, 2013).

Se entiende que en esta etapa, se deberán incluir programas de información sobre la naturaleza, propósito de las recomendaciones a implementarse con el fin de eliminar obstáculos y evitar las resistencias al cambio por parte del personal.

La estrategia utilizada para el monitoreo de recomendaciones se puede enfocar en tres tipos de criterios según la profesora Villasmil:

- **Monitoreo corporativo:** cuando las recomendaciones comprometen a los directivos para su respectiva actuación.
- **Monitoreo funcional:** cuando las recomendaciones involucran a los jefes de departamentos, para realizar un control de las acciones correctivas.
- **Monitoreo operativo:** cuando las recomendaciones involucran al personal operativo debido a su relación y vinculación con las operaciones empresariales.

Se presenta el siguiente gráfico de todas las etapas que conllevan la realización de una auditoría administrativa:

Figura 5: Metodología de la auditoría administrativa.



Fuente: Elaboración propia.

5. Preguntas directrices.

¿De qué manera puede la administración de la tienda solucionar las oportunidades operativas que se observen?

¿En qué medida los tiempos de trabajo o cargas laborales hacen difícil la coordinación de las actividades del personal?

¿Cómo es el tiempo y la capacidad con que cuenta la gerencia y jefes de departamento para supervisar adecuadamente las actividades diarias?

¿Cuenta la administración de la tienda con las herramientas necesarias y procedimientos para que los procesos operen de la forma más adecuada?

6. Operacionalización de variables.

Objetivos específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Describir las características de la empresa, ubicación, valores institucionales, estructura, actividades que realiza.	Características generales de la empresa.	Componentes y estructura generales de una empresa para la consecución de sus objetivos.	Estratégicas.	Misión. Visión. Valores Institucionales. Ubicación. Estructura. Actividades. Productos comercializados.
			Operativos.	Procedimientos. Manuales. Políticas. Reglamentos. Sistemas de gestión.

Objetivos específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
<p>Evaluar los procesos administrativos para ofrecer alternativas de mejoras en los mismos.</p>	<p>Procesos administrativos.</p>	<p>Pasos y acciones basados en reglas, políticas o actividades establecidas en la empresa.</p>	<p>Organización.</p>	<p>Asignación y cumplimiento de funciones por áreas.</p>
			<p>Planificación.</p>	<p>Existencia de planes. Definición de actividades. Asignación de responsabilidades. Establecimiento y cumplimiento de metas y objetivos.</p>
			<p>Dirección.</p>	<p>Asignación de cargos. Liderazgo. Dirección y coordinación para los objetivos.</p>
			<p>Control.</p>	<p>Mecanismos de control. Efectividad de los mecanismos de control. Acciones correctivas.</p>

Objetivos específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Examinar las normas y mecanismos de supervisión y manejo de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Normas y mecanismos de supervisión y manejo de personal.	Funciones y herramientas directivas orientadas a la consecución de las metas de la empresa.	Comunicación.	Flujo de comunicación. Formas y vías de comunicación. Apertura a las iniciativas.
			Motivación y liderazgo.	Oportunidades de crecimiento. Entrenamiento y capacitación. Participación de los asociados.
Elaborar un informe de los hallazgos y recomendaciones de mejora.	Presentación de informe y recomendaciones.	Documentación técnica de los hechos y hallazgos encontrados y elaboración de un plan de acción para corregirlos.	Opinión sobre el examen realizado a los procesos.	Opinión favorable. Opinión desfavorable. Opinión denegada.
			Planteamiento de los hallazgos.	Descripción de la situación encontrada. Causas. Consecuencias.
			Recomendaciones	Planes de mejora. Mejora continua.

7. Diseño metodológico.

7.1. Tipo de investigación y método.

Para llevar a cabo la presente investigación, se ha realizado un análisis de la institución, en la cual se determinan sus principales actividades y características esenciales de la rama económica y comercial donde se desenvuelve. El tipo de estudio que se emplea es exploratorio y descriptivo, el diseño No Experimental, lo cual permite analizar e interpretar los resultados que se obtienen de la aplicación de métodos: inductivo, deductivo y analítico.

Con la descripción y análisis de puestos, las condiciones de trabajo y procesos operativos, se aportan posibles soluciones a los problemas que se identifican.

El método deductivo es un proceso de análisis que va desde lo general a lo particular y permite conocer la situación real del proceso administrativo del supermercado por razonamientos lógicos, deduciendo varios supuestos y explicando algunos hechos que se presentan.

Con el método inductivo, se propone que con la información obtenida del desempeño de las actividades que realiza el personal en cada área, y con el control interno, establecer pautas que mejoren el proceso interno de toma de decisiones y optimización de recursos.

El alcance que se cubre con la auditoría, es examinar el área administrativa y operativa para detectar algunas deficiencias dentro del supermercado.

Se seleccionan las herramientas necesarias para la información, las cuales deben estar íntimamente relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

Se registran todas las evidencias y hallazgos encontrados, los cuales servirán de base para realizar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

7.1.2. Instrumentos.

Los instrumentos de investigación que ayudaron a recopilar información para lograr los objetivos, verificar las preguntas, realizar el correspondiente análisis, y las conclusiones y recomendaciones, fueron la encuesta, entrevista y observación directa.

La encuesta se utiliza para obtener información a través de una serie de preguntas escritas, predefinidas y secuenciadas, acaparando toda la muestra determinada.

La entrevista consiste en la preparación de preguntas específicas que sigan una línea de investigación, para obtener información aplicándola al equipo gerencial del supermercado.

La observación directa consiste en la revisión del área física donde se desarrollan las actividades del supermercado, con el fin de conocer las condiciones laborales y el clima organizacional.

El desarrollo de esta práctica requirió la colaboración y ayuda de los colaboradores y líderes de la institución y de la iniciativa de la persona que ejecutará este proyecto. Por tal razón, para el trabajo de campo, se aplicaron los siguientes procedimientos:

- Visita y entrevista al equipo gerencial del supermercado.
- Recorridos por las instalaciones.
- Entrevistas y encuestas a los colaboradores de planta y sus jefes inmediatos.
- Preparación para iniciar con el programa.
- Elaboración y presentación del informe final.
- Revisión documental que respalden los procesos administrativos (solicitudes, autorizaciones, etc.)

7.1.3. Población y muestra.

Actualmente, Supermercados La Unión León cuenta con 66 trabajadores, incluyendo al equipo gerencial. Basándonos en el tipo de estudio que se desarrolla (el cual toda la población tiene la misma posibilidad de ser elegida y además se conoce la población), se elige la fórmula propuesta por Murray y Larry (2005):

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n= es el tamaño de la muestra a obtener.

N= el tamaño de la población.

σ = representa la desviación estándar de la población. Cuando se desconoce, es común utilizar el valor 0.5.

Z= el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e= representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

Conociendo que nuestra población es de 66 trabajadores, tomando como desviación estándar un 0.5, con un nivel de confianza aceptable del 95% y como límite aceptable de error de 5%, se concluye que la muestra final es de **56** trabajadores, de los cuales **2** son del equipo gerencial que se les aplicará la entrevista.

8. Análisis e interpretación de resultados.

8.1. Características generales de la empresa.

8.1.1. Logotipo del supermercado.



Razón Social:	C.S.U. de Nicaragua S.A.
RUC:	J0310000001693
Tipo de empresa:	Comercial
Gerente:	Alfonso José Arauz
Dirección:	Esquina de los bancos 1/2c al este
Ciudad:	León
País:	Nicaragua

8.1.2. Breve reseña histórica.

Supermercados La Unión León es una más de las sucursales o tiendas de la multinacional empresa Wal-Mart Stores Inc. Empresa de origen estadounidense reconocida como el mayor minorista del mundo, y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Fue fundada por Sam Walton en 1962 e incorporada a la bolsa de valores desde 1972.

En 2005, Wal-Mart adquiere el 33% de las acciones de Carhco, empresa conformada por las compañías minoristas CSU (Costa Rica) y Fragua (Guatemala). En 2009, Wal-Mart de México adquiere Wal-Mart Centroamérica y, desde entonces, operan en 5 países de la región (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica) mediante nombres comerciales como

Supermercados Paíz, La Despensa de Don Juan, Despensa Familiar, Pali, La Unión, Más x Menos, Hipermás y Maxi Bodega.

En México y Centroamérica la empresa cuenta con 28 mil proveedores en la región, de los cuales alrededor del 70% son PYMES.

En Nicaragua, existen 4 formatos diferentes de tiendas:

Pali: Cadena de tiendas de descuento fundada en 1960 como parte de la Corporación de Supermercados Unidos de Nicaragua S.A.

Maxi Pali: Formato híbrido entre tienda de descuento y supermercado (además de comestibles ofrece electrodomésticos y productos de ferretería (entre otros). Inauguró su primer establecimiento en 2011.

Supermercados La Unión: Cadena de supermercados fundada en 1960 como parte de la Corporación de Supermercados Unidos de Nicaragua S.A.

Wal-Mart: Cadena de supermercados que ofrecen una amplia variedad y surtido desde abarrotes, perecederos y alimento preparados, hasta ropa y mercancías generales.

En Nicaragua hay 95 tiendas en total, de las cuales 67 son de descuento Pali, 8 de ellas están bajo el formato de supermercados La Unión, 19 funcionan como Maxi Pali y 1 tienda Wal-Mart.

Wal-Mart de México y Centroamérica, a través de sus tiendas tiene como principal misión ahorrarles dinero a las familias para vivir mejor teniendo como objetivo principal ser el más eficiente operador múltiple formato de bajo costo en ofrecerles a los clientes el mejor valor por su dinero. Además, distinguirse por la mejor existencia y variedad de productos, calidad, frescura y un excelente servicio a los clientes.

8.1.3. Misión.

Ser la mejor tienda detallista, con un gran surtido de productos de alta calidad y con los precios más bajos en todas las sucursales en donde está presente la empresa.

8.1.4. Visión.

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de México y Centroamérica.

8.1.5. Valores institucionales.

Respeto al individuo, donde afirma que cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad. Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades.

Servicio al cliente, es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. El servicio es la esencia de nuestro negocio.

Búsqueda de la excelencia, implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que hacemos para superar las expectativas de nuestros clientes y socios.

8.1.6. Ubicación geográfica.

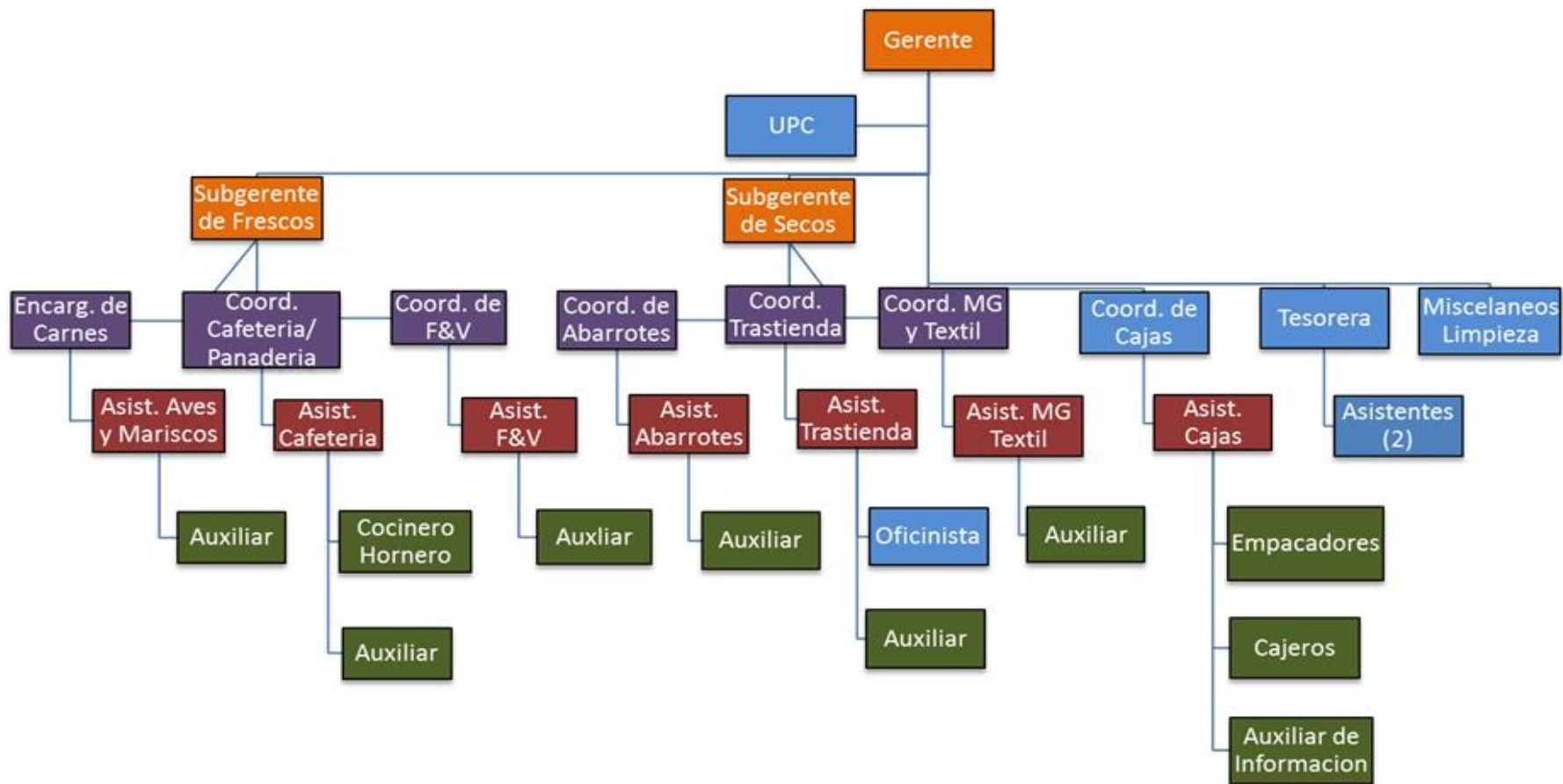
Wal-Mart Nicaragua en su formato supermercado La Unión tiene en todo el país 8 sucursales las cuales esta distribuidas; seis tiendas en la capital Managua, una tienda en la ciudad de León y una en la ciudad de Granada.

Sus oficinas centrales se ubican en la capital Managua en el km. 6.5 Carretera a Masaya en el edificio Cobirsa.

8.1.7. Estructura organizacional de los supermercados.

Abajo se muestra el organigrama estructural de Supermercados La Unión León:

Figura 6: Estructura estándar de tienda formato Supermercado.



Fuente: Supermercados La Unión León.

8.1.8. El personal de la empresa y sus funciones.

Supermercados La Unión León está dividido en departamentos o áreas debidamente estructurados y se tiene una persona responsable por cada departamento. A continuación las funciones principales que se realizan en los diferentes departamentos y su responsable respectivo:

Gerencia de tienda: su función principal es la de coordinar esfuerzos y controlar los resultados del supermercado al cual son responsables, optimizando los recursos para el mejor funcionamiento y administración de la misma.

Oficinista UPC: persona encargada de asistir en las actividades menores a la gerencia. Dentro de esas actividades se mencionan mantener orden y limpieza en la oficina, enviar los diferentes pedidos de mercadería que elaboran los coordinadores de área, hacer las gestiones pertinentes con las instituciones del estado, mantener en óptimas condiciones los equipos de cómputo, recepcionar y enviar documentos a oficinas centrales, control y actualización de los archivos y expedientes, entre otras.

Tesorera(o): persona encargada del manejo del dinero del supermercado. Tiene un fondo específico el cual varía de acuerdo a las dimensiones de la venta. La tesorera es encargada de entregar un fondo a cada cajero para poder desempeñarse en sus actividades. También es responsable del retiro de dinero cada cierto tiempo a cada cajero y una vez recolectados todos los retiros debe enviarlos a la cuenta de la compañía. Controla también la caja chica que es la que se utiliza para todos aquellos gastos menores que se dan en la tienda como por ejemplo viáticos de transporte, alimentación, trabajos de mantenimiento entre otros. Además debe documentar todas las ventas diarias y enviarlas al área contable de la compañía en oficinas centrales.

Asistentes de tesorera(o): tienen la responsabilidad de asistir en todas las actividades del tesorero. En ausencia del tesorero, el asistente asume la responsabilidad absoluta del área.

Coordinadores de área: encargados de velar por el buen funcionamiento de sus departamentos asignados. Ejecutan actividades varias como elaboración de pedidos, control de la merma, solución oportuna a los clientes, manejo del personal a cargo, administración del tiempo, entre otras.

Asistentes de coordinador de área: tienen la responsabilidad de asistir en todas las actividades del coordinador de área. En ausencia del coordinador, el asistente asume la responsabilidad absoluta del departamento asignado.

Auxiliares de tienda: responsables de las actividades operativas varias dentro de cada departamento. Cada departamento cuenta con un número diferente de auxiliares en dependencia del tamaño del mismo. Ayudan en las actividades orientadas por los coordinadores o asistentes de departamento. Entre sus actividades están el relleno de los estantes y urnas, limpieza de la tienda, acomodo de mercadería en bodega, despacho a clientes, mantener los precios de los productos, ayudar a los clientes en cuanto a consultas o promociones, entre otras.

Cajeros: encargados de cobrar a los clientes sus compras, mantener la limpieza en su línea de caja, ayudar a los clientes en cuanto a consultas o promociones, empacar al cliente sus compras en ausencia de empacadores, brindar un excelente servicio y atención, recibir el fondo de tesorería para el manejo de las compras de los clientes, entre otras.

Empacadores: encargados de empacar las compras del mayor número de clientes posibles. Estas personas son subcontratadas, es decir, no trabajan para la empresa directamente sino para una agencia de recursos humanos que brinda el servicio a la empresa. Reciben propinas de parte de clientes que deseen hacerlo. Apoyan en las actividades de limpieza del área de cajas, el lavado de los coches de clientes y la limpieza del parqueo entre otras.

Personal de seguridad: al igual que los empacadores, son subcontratados. Tienen como objetivo salvaguardar el orden dentro y fuera de las instalaciones del supermercado.

8.1.9. Actividades que realiza la tienda.

Internas: son aquellas que se realizan dentro de sus instalaciones. Son muchas las actividades que realiza el personal de la tienda entre las cuales se destacan limpieza del local, estantes y productos, abastecimiento de los estantes y urnas de servicio, servicio al cliente personalizado, cobro a los clientes, control y cuidado de los activos, recepción a proveedores y devoluciones a los mismos y a los clientes, elaboración de pedidos de mercadería a las diferentes áreas, administración de personal, entre otras.

Externas: son aquellas que se realizan fuera de las instalaciones de la tienda. Estas actividades no son tan variadas como las internas pero son igual de importantes. Entre las actividades que se destacan están los pagos de impuestos, capacitación al personal nuevo y permanente, contrataciones, reuniones gerenciales, gestiones con las tiendas locales, entre otras.

8.1.10. Productos que se ofrecen y/o comercializan.

Locales: en el supermercado se realiza la comercialización de artículos de primera necesidad tales como lácteos, embutidos, frutas, verduras, artículos de limpieza, licorería, confitería, artículos de cuidado personal, artículos suntuarios entre otras categorías. En Nicaragua se cuenta con alrededor de 80 pequeñas empresas locales capaces de distribuir los productos de su catálogo a las diferentes tiendas del país.

Importados: la empresa a través de sus proveedores afiliados surten los supermercados con mercancía importada de muchos países de la región. Estos productos están divididos en la mayoría de las categorías básicas existentes y su variedad es también muy amplia. Se ofrecen productos importados en categorías de cuidado personal, abarrotes, perecederos, entre otros.

8.1.11. Examen al componente operativo de Supermercados La Unión León.

La dimensión operativa de Supermercados La Unión León comprende la definición de los niveles de política identificados con documentos, la realización de acciones correspondientes y el seguimiento, así como la definición de medidas correctivas que afecten las decisiones de orientación y ejecución.

Entre los documentos que sustentan estos procesos están los manuales, los procedimientos, las políticas y reglamentos, así como su sistema de gestión.

El alcance del examen consiste en la verificación y existencia de los documentos, así como la revisión de su contenido de tal forma que se pueda evaluar la existencia y disponibilidad de estos y a su vez revisar que lo plasmado en ellos sea consistente con la realidad operativa de la empresa.

Para aplicar el examen, se ha utilizado un cuestionario que se muestra en el anexo 12.1 tabla 1, la participación del gerente de la tienda para despejar dudas y el oficinista UPC quien es el que resguarda dicha documentación, esto durante tres días.

La revisión indica que el supermercado cuenta con los siguientes manuales:

- Manual de funciones por puestos.
- Políticas y procedimientos por área.
- Manual de la organización.
- Manual de uso de herramientas y maquinaria de trabajo.
- Reglamento de acceso a las diferentes áreas.
- Normativas para el trabajo del personal tercerizado.
- Metodologías para la medición de la calidad del servicio.
- Manuales de uso de sistemas tecnológicos.
- Política de ética.

Las evidencias encontradas al revisar el contenido de los documentos que respaldan la operación del Supermercados La Unión León se plantean en las siguientes cédulas de análisis:

Cédula de análisis documental de la dimensión operativa de la empresa.

Documento	Resultado de análisis	Propuesta
Manual de funciones	Se valida que los colaboradores tienen funciones específicas que deben cumplir. Pero se lograron ver que algunas actividades básicas por puestos no están establecidas, tales como garantizar limpieza del área antes y después de laborar (cajas, bodegas), no dejar obstrucciones en los pasillos o bodegas (abarrotes, verduras), mantener la mayor concentración posible para evitar accidentes y procurar aumentar la productividad.	Es necesario, que aunque algunas actividades no estén plasmadas en el manual de funciones, la gerencia y mandos medios se den a la tarea de abordarlas y profundizarlas más en sus colaboradores. Por otro lado, la gerencia debe solicitar que el manual sea actualizado incluyendo por cada área las funciones básicas de cada puesto que no están escritas allí, esto para tener soporte sobre todo para los nuevos ingresos.
Estructura organizacional	La estructura presenta consistencia en las líneas de mando, pero está desactualizada ya que la figura de Coordinador de MG y Textil desapareció.	La gerencia deberá solicitar a recursos humanos la actualización de la estructura organizacional ya omitiendo esta jefatura y su respectiva jerarquía.

Cédula de análisis documental de la dimensión operativa de la empresa.		
Documento	Resultado de análisis	Propuesta
Manual de procedimiento para el uso de las herramientas y maquinaria de trabajo.	Al revisar la información, los diferentes manuales y las herramientas y maquinaria existentes en la tienda, logramos validar que la mayoría de estos están a disposición. Sin embargo encontramos maquinaria que no tenían manuales de operación tales como la hielera, el horno, la planta eléctrica y las balanzas ubicadas en carnicería y verduras.	Si bien es cierto que estas maquinarias no son complicadas para operarlas, y que a los colaboradores se les enseña con la práctica, es necesario que cuenten con un manual de uso para conocer otras funciones o bien como tomar acciones en casos de deficiencias de cualquier tipo y que estos puedan proporcionarse al personal de nuevo ingreso sirviendo también para enriquecer conocimientos.
Reglamentos para acceder a las diferentes áreas físicas del establecimiento.	Al revisar la información, se logra detectar que existen diferentes requisitos de ingreso a algunas áreas con diferentes particularidades tales como panadería, verduras, carnicería y bodegas. Sin embargo estas no están señaladas en las puertas para acceder a las mismas.	Importante que no solo debe existir un reglamento para acceder a estas áreas, sino que debe ser del conocimiento de todo el personal, recomendando colocarlos en cada puerta de acceso para que el colaborador que desee ingresar tome las medidas pertinentes.

8.2. Evaluación de los procesos administrativos.

Los procesos administrativos de Supermercados La Unión León, y de toda empresa comprenden las etapas de organización, planificación, dirección y control.

El alcance en el proceso organizativo consiste en la revisión y análisis de los recursos, puestos y funciones de los colaboradores, la estructura que la rige y sus diferentes responsabilidades y revisión de expedientes.

El alcance en el proceso de planificación consiste en la revisión de la planificación de actividades, los responsables respectivos y sus tiempos de finalización, así como las reuniones informativas y el involucramiento de la gerencia en las revisiones de estos planes.

El proceso de dirección, consiste en la revisión y análisis de la designación de cargos, sus principios y sus excepciones, el liderazgo y la toma de decisiones.

El alcance en el proceso de control, consiste en la revisión y análisis de la definición y medición de evaluaciones al desempeño, corrección y desviaciones así como garantizar la planificación de las acciones y actividades de mejora.

Para evaluar estos procesos y para la obtención de los resultados en Supermercados La Unión León se ha utilizado un cuestionario de evaluación que se muestra en el anexo 12.1 tablas 2-5, y con esto se presentan las siguientes cédulas de análisis tomando en cuenta la revisión que se hizo y la entrevista con la gerencia de la tienda:

Cédula de análisis documental de los procesos administrativos de la empresa.		
Documento	Resultado de análisis	Propuesta
Expediente de los colaboradores.	Se revisaron un total de 25 expedientes de colaboradores, 5 expedientes de mandos medios y 20 de operativos. De estos no encontramos las hojas de vida de ningún colaborador. Encontramos también que en los mandos medios hay excepciones basados en los perfiles de los puestos. No se encontraron también las diferentes evaluaciones al desempeño de ningún colaborador.	Deben archivarse las hojas de vida de los colaboradores, esto para tener un perfil completo de los mismos. En las excepciones de algunos mandos medios, la gerencia toma la decisión basado habilidades y desempeños para asignar un cargo, esto es útil para dar mayores oportunidades. Aunque las evaluaciones al desempeño sean 1 vez al año, se sugiere archivarse en los expedientes.
Libro de planificación, organización y actividades “Mi Libro Azul”.	Se revisa el libro planificador de la gerencia llamado “Mi Libro Azul” y se observa que se utiliza diariamente para planificar y organizar actividades de cualquier tipo además de su seguimiento. En los mandos medios, se observa lo mismo en las bitácoras de actividades.	Es importante esta actividad, que garantizará la consecución de los objetivos operativos y administrativos con la correcta planificación de las actividades. Además, retroalimenta al área gerencial de lo sucedido o planificado en el día.

Cédula de análisis documental de los procesos administrativos de la empresa.

Documento	Resultado de análisis	Propuesta
Carpeta de evaluaciones al desempeño de los colaboradores.	Se revisaron 15 carpetas de evaluaciones al desempeño, 2 de la gerencia, 3 de mandos medios y 10 de operativos, encontrando que estas son aplicadas una vez al año, al inicio de los mismos. Además, el formato para la gerencia es igual al de mandos medios y el de operativos es diferente al de ellos.	Es importante encontrar la forma de medir el desempeño de los colaboradores de forma constante, se sugiere aplicar las evaluaciones cada 6 meses y posterior actualizarla a aplicarlas cada 3 meses, de tal forma que el seguimiento a la mejora de la productividad de los colaboradores mejore.

8.3. Normas y mecanismos directivos para la consecución de las metas.

Supermercados La Unión León posee normas y mecanismos para la consecución de las metas basadas en los principios de comunicación, motivación y liderazgos.

La revisión y análisis de la comunicación gerencial consistirá en validar que los objetivos, actividades, valores y cualquier tipo de información sean conocidos por todos sus miembros en todos sus niveles.

La revisión de la motivación y liderazgos gerenciales consistirá en la revisión de los registros y de los manuales de inducción, planificación de capacitaciones, incentivos para potencializar habilidades y mecanismos que faciliten la apertura de los colaboradores.

Para evaluar y analizar estos procesos en Supermercados La Unión y obtener los resultados se ha utilizado un cuestionario de evaluación que se muestra en el anexo 12.1 tablas 6 y 7, y con esto se presentan las siguientes cédulas de análisis tomando en cuenta la revisión que se hizo y la entrevista con la gerencia de la tienda:

Cédula de análisis documental de las normas y mecanismos de los directivos para la consecución de las metas.		
Documento	Resultado de análisis	Propuesta
Minutas de reuniones gerenciales y mandos medios.	Se revisaron las minutas de reuniones sostenidas entre el equipo gerencial y mandos medios, en el mes de Octubre y se logra validar que las decisiones son centralizadas en estas personas. Además hay información que cambia a nivel de la organización y no son dadas a la gerencia de forma oportuna, esto según expresa el gerente.	Las reuniones muestran las decisiones que se llevan o llevarán a cabo, pero es necesario tomar en cuenta a los colaboradores al tomar una decisión ya que ellos son los primeros en ejecutar las acciones. Además se sugiere a la gerencia que solicite a la gerencia de operaciones mayor información de cambios en la organización.
Uso de la política de puertas abiertas.	La política de puertas abiertas expresa que los colaboradores pueden emitir sus comentarios, opiniones y sugerencia con la mayor transparencia, sin ser perjudicados en su trabajo en caso de tener diferentes opiniones o adversas.	La política de puertas abiertas está bien fundamentada en los principios de respeto a los demás y también sirve para expresar mejoras en los procesos laborales. Es correcto que deba ser promulgada con mucho énfasis.

8.4. Presentación del informe de hallazgos y recomendaciones.

Con las cédulas de análisis anteriormente presentadas, que contempla la revisión de documentación de la organización, la revisión y aplicación de las etapas que conlleva el proceso administrativo (organización, planificación, dirección y control) además de la revisión y análisis de las herramientas y mecanismos gerenciales para la consecución de metas, se presentan los diferentes hallazgos encontrados, todos estos con su respectiva evidencia, el criterio del auditor y los aspectos a mejorar en cada uno de ellos.

Para soportar estos hallazgos, se utilizan las diferentes herramientas y metodologías de recolección de información, estos son la entrevista, que se presenta en el anexo 12.2 y los resultados que se obtuvieron en la tabla 8, la encuesta a los colaboradores que se presenta en el anexo 12.3 y los resultados en la tabla 9, y la guía de observación que se presenta en el anexo 12.4.

En las siguientes cédulas se presentan las evidencias, criterios y aspectos a mejorar de los hallazgos que se encontraron durante la revisión y análisis de los procesos administrativos de Supermercados La Unión León:

Cédula de registro de hallazgos y evidencias del proceso administrativo.			
Hallazgo	Evidencia	Criterio	Aspecto a mejorar
Falta la hoja de vida de los colaboradores en sus expedientes.	Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo.	Es necesario que cada expediente tenga la hoja de vida de los colaboradores, para cotejar información laboral anterior, experiencias, etc., esto supondría mayores oportunidades de crecimiento.	Solicitar a recursos humanos las hojas de vida de los colaboradores e iniciar a archivarlas y resguardarlas.
Falta actualizar la estructura.	Cuestionario de análisis documental y entrevista con la gerencia.	Está desactualizada ya que la figura de Coordinador de MG y Textil desapareció. Los demás mandos medios pueden aducir sobrecarga de trabajo al tener más personal a cargo.	Solicitar a recursos humanos o a la gerencia de operaciones la actualización.
Excepciones al cumplimiento del perfil del colaborador y el puesto que desempeña.	Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo y entrevista con la gerencia	Es necesario que se les brinde oportunidades de crecimiento a todos, tomando como referencia factores como antigüedad, habilidades, entre otras.	Muy buena ejecución en tomar en cuenta primero los talentos internos.

Cédula de registro de hallazgos y evidencias del proceso administrativo.

Hallazgo	Evidencia	Criterio	Aspecto a mejorar
Las evaluaciones al desempeño son anuales.	Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo, entrevista a la gerencia y encuesta a los colaboradores.	Las evaluaciones anuales causan que no haya seguimientos oportunos o avances en los colaboradores, planes de mejora de un punto hacia adelante en un mismo periodo.	Se sugiere que las evaluaciones sean semestrales, además de contar con una bitácora de avances del mismo.
Los controles de acciones ejecutadas no están en todos los procesos.	Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo, entrevista a la gerencia y encuesta a los colaboradores.	Importante que todos los procesos deben medirse y monitorearse, y todas las acciones encaminadas a los objetivos deben ser abordadas.	Alimentar la bitácora de control de las acciones con cada proceso, de tal forma que no dé cabida a dejar oportunidades rezagadas.
Los cambios importantes en la organización no se comunican a la gerencia de la tienda.	Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo, pregunta a la gerencia.	El mecanismo de comunicación existe (correos), sin embargo no se baja la comunicación de parte de la gerencia de distrito de operación.	La gerencia de distrito deberá fortalecer el canal de comunicación con la gerencia de la tienda y mantener el canal abierto.

Cédula de registro de hallazgos y evidencias del proceso administrativo.

Hallazgo	Evidencia	Criterio	Aspecto a mejorar
<p>Las políticas de promoción al personal existen, pero al final de un proceso existe inconformidad de los colaboradores.</p>	<p>Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo, entrevista a la gerencia, encuesta a los colaboradores y guía de observación.</p>	<p>Importante mantener siempre la mayor transparencia en el proceso de una vacante, con la correcta comunicación, apertura de colaboradores y motivación a la participación.</p>	<p>Al concluir un proceso de selección, es importante notificar las cualidades, habilidades o trayectoria del colaborador que fundamente su elección.</p>
<p>Las decisiones importantes en un área son tomadas por los mandos medios y la gerencia.</p>	<p>Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo, entrevista a la gerencia y encuesta a los colaboradores.</p>	<p>Aunque la gerencia dice tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, la encuesta aplicada arroja un alto índice de No tomarlos en cuenta (55%).</p>	<p>Mayor comunicación y apertura a las opiniones de los colaboradores, tomar la sugerencia e indicar su viabilidad o no para mejorar este porcentaje.</p>
<p>Algunos colaboradores no se abren a la comunicación directa con la gerencia.</p>	<p>Guía de verificación y evaluación de componentes del proceso administrativo y encuesta a los colaboradores.</p>	<p>A pesar de haber políticas de puertas abiertas y que la gerencia está dispuesta a mantenerlas, los colaboradores no perciben su utilización.</p>	<p>Mayor enfoque en la promoción de la política, comunicando las bondades y oportunidades que ésta puede brindar.</p>

8.4.1. Informe de auditoría.

Supermercados La Unión León

Objetivo

El objetivo es comprobar y verificar el cumplimiento de los procesos operativos del supermercado con base a sus reglamentos internos.

Propósito

Llevar a cabo una revisión y estudio de las características de la empresa, procesos administrativos, normas y mecanismos de supervisión y cumplimiento de los objetivos institucionales con el propósito de formular y presentar oportunidades y sugerencias para mejorar de acuerdo al plan de administración.

Metodología

La auditoría administrativa fue realizada por mi persona, actual subgerente de tienda del supermercado en estudio. La duración, desde el acuerdo de trabajo con el equipo gerencial, pasando por las etapas de planificación, instrumentación, examen e informe fue de 2 meses, iniciando el 01 de Agosto y finalizando el 29 de Septiembre de 2017.

Los instrumentos utilizados fueron una encuesta aplicada a los colaboradores, una entrevista a la gerencia, una guía de observación y verificación de documentos, toda esta información con ayuda de los involucrados. Las respuestas a la encuesta aplicada a los colaboradores esta tabulada mostrando el porcentaje de opiniones de los colaboradores, las respuestas de la entrevista a la gerencia se muestran consolidadas en una tabla y las guías de observación y revisión están en un check list.

La estructura del informe inicia con la presentación de la empresa, sus características generales y estructura. Posteriormente, la revisión y análisis de cada componente o dimensión examinada anexando cédulas analíticas que contienen las pruebas realizadas y finalmente se presentan las cédulas de hallazgos y sugerencias.

Opinión del auditor

Se ha efectuado la auditoría administrativa a Supermercados La Unión León utilizando diferentes metodologías. La responsabilidad del auditor consiste en emitir una opinión sobre los hallazgos encontrados durante el examen con el propósito de establecer una serie de observaciones y recomendaciones que puedan contribuir de manera importante al alcance de los objetivos en la administración del supermercado.

Al término de la auditoría administrativa aplicada a Supermercados La Unión León, se concluye que en general los procesos administrativos se desarrollan dentro del marco de los normado por la empresa, no se encontraron indicios de comportamientos ilícitos o violaciones voluntarias que expongan a la empresa y que los hallazgos más relevantes son de carácter operativo y las recomendaciones para una correcta operación de la empresa son los siguientes:

Hallazgo #1:

El manual de funciones omite algunas responsabilidades en los puestos. Esto causa que haya conflictos laborales entre operarios y mandos medios al no estar plasmada en el perfil del puesto.

Recomendación: La gerencia debe solicitar a recursos humanos que se haga una revisión de los procesos que se omiten y se actualicen los manuales por cada perfil de puesto.

Hallazgo #2:

La estructura organizacional esta desactualizada. Esto causa inconformidad en los mandos medios ya que ellos aducen sobrecarga de responsabilidades al eliminar un puesto de coordinación.

Recomendación: La gerencia deberá solicitar a recursos humanos la actualización de la estructura organizacional omitiendo la jefatura faltante y su respectiva jerarquía.

Hallazgo #3:

No se tienen los manuales de procedimientos para el uso de las herramientas y maquinaria de trabajo del horno, la hielera, la planta eléctrica y las balanzas del área de perecederos. Esto podría causar una mala operación de la maquinaria así como un accidente laboral.

Recomendación: La gerencia debe conseguir los manuales de uso con como medida de acciones preventivas o en casos de deficiencias de cualquier tipo.

Hallazgo #4:

No se encontraron las hojas de vida de los colaboradores. Esto resta oportunidades de promoción al personal al no conocer todas las habilidades y conocimientos de los colaboradores en el pasado laboral causando así inconformidades en la asignación de cargos.

Recomendación: La gerencia debe solicitar a recursos humanos las hojas de vida de los colaboradores e iniciar a archivarlas y resguardarlas.

Hallazgo #5:

Las evaluaciones al desempeño son anuales. Esto causa que no haya un seguimiento oportuno y adecuado de las debilidades y fortalezas de los colaboradores con el propósito de aumentar la productividad de los mismos de un punto hacia adelante en el mismo periodo.

Recomendación: Se sugiere que las evaluaciones sean semestrales, además de contar con una bitácora de avances del mismo.

Hallazgo #6:

Los cambios importantes en la organización no se comunican a la gerencia de tienda. Esto causa que la información no baje a todos los niveles del supermercado. El canal de comunicación existe pero lo incumple la gerencia de distrito.

Recomendación: La gerencia de distrito deberá fortalecer el canal de comunicación con la gerencia de la tienda y mantener el canal abierto con la

finalidad de contar con toda la información a su alcance y poder canalizarla de forma adecuada.

Con la presentación de estos principales hallazgos, se concluye que al poner en práctica las recomendaciones emitidas en dicho informe, las cuales van desde la revisión de los manuales de funciones, estructuras, uso de herramientas, expedientes de los colaboradores y sus evaluaciones de desempeño hasta el fortalecimiento de la comunicación, vendrá a influir positivamente en la operatividad y administración de los procesos y recursos humanos, logrando con esto mejorar y/o aumentar la eficiencia, eficacia y productividad en la conducción de las actividades cotidianas aportando mayor claridad y conocimientos a cada una.

9. Conclusiones.

La auditoría administrativa, vista como un examen integral de una organización, permitió que en Supermercados La Unión León se conociera el grado de cumplimiento y eficiencia de las políticas y procedimientos con los que se rige.

Inicialmente se realizó una investigación preliminar para obtener un panorama general del supermercado, que conlleva a conocer las características generales de la empresa, como su ubicación, valores, estructura y actividades, procedimientos operativos, manuales, políticas y reglamentos, con el fin de obtener una base sólida de conocimientos para planificar y entender la problemática que existe en la organización.

El examen aplicado fue muy provechoso para revisar cada proceso, los instrumentos utilizados, la entrevista, encuesta y observación directa sirvieron para obtener mucha información, los colaboradores se mostraron anuentes y positivos, para una próxima revisión se ajustará una entrevista a algunos de ellos, y se considera necesaria estas evaluaciones por los resultados obtenidos al finalizarla.

Finalmente considero que la auditoría administrativa es una herramienta de fortalecimiento que permitirá identificar los problemas fundamentales y a proponer soluciones viables a estos.

Las oportunidades operativas son mínimas y básicas, ya que la distribución de responsabilidades y herramientas de trabajo, los tiempos y cargas laborales son adecuados. Las buenas prácticas de otros negocios y/o áreas, son replicadas gracias a la promoción del trabajo en equipo y la motivación o confianza de los colaboradores al tomar decisiones en sus actividades. Los inconvenientes encontrados son la poca implementación de controles aplicados a las actividades para la medición del desempeño y mejora de los mismos.

Se concluye que todas las oportunidades encontradas el término de la auditoría administrativa son solucionables, y gran parte de ellas está en manos del equipo gerencial para sobrellevar esta responsabilidad con disciplina y control.

10. Recomendaciones.

- El equipo gerencial de Supermercados La Unión León debe realizar un análisis y un seguimiento de los problemas que se han detectado durante el trabajo de auditoría y poner en práctica las recomendaciones que se dan para cada uno de ellos, ya que son problemas que de alguna forma impiden u obstaculizan el buen desarrollo de las actividades y el progreso de la organización.
- Es recomendable que la gerencia de la tienda, como parte de sus funciones, realice evaluaciones de forma periódica y permanente del trabajo y desempeño de cada área, así como el cumplimiento de sus políticas y procedimientos, con el fin de mejorar los indicadores principales y llegar a la consecución de los objetivos.
- Se recomienda que luego de establecer las evaluaciones permanentes y periódicas, estas vengán acompañadas de un plan de acción de mejora continua, de tal forma que garantice prevenir que los hallazgos que surjan no puedan presentarse nuevamente o se reduzcan sus incidencias.
- Se recomienda al equipo gerencial y mandos medios analicen en conjunto y establezcan cuales serían las mejores metodologías de revisión, de qué forma y frecuencia se aplicarían, como fluiría la comunicación y como se afrontarían los problemas que surjan, de tal forma que se planteen todas las opciones posibles para encaminarse a mejorar la productividad de la organización.
- Es recomendable también dar continuidad a las auditorías administrativas y crear así un historial, ya que estas, complementadas con las auditorías financieras y de control de activos resultarán muy útiles para la gerencia de la tienda.

11. Bibliografía.

- Alfaro, J. (2010). Wordpress. Retrieved from <https://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/08/el-auditor-administrativo.pdf>
- Alonso Munguia, E., & Ocegueda Melgoza, V. (2006). Teoría de las Organizaciones. Umbrals.
- Alvarado Ramirez, D. A. (2009). Auditoría Administrativa ModelArte. Mexico: Diana.
- Anaya Sanchez, C. E. (1986). Auditoría Administrativa, Evaluacion de la Empresa. Mexico: Ediciones Contables y Administrativas.
- Andrade Puga, R. (2000). Auditoría Basica, Enfoque Moderno. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Angel, L., & Encinas, V. (2008, 12 20). Política Empresarial. Retrieved from <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Arena, J. A. (1992). La auditoría administrativa. Mexico: Editorial Diana.
- Berrios, E. M. (2006). Auditoría administrativa en el área de operaciones de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos. Guatemala.
- Callejas, J. M. (1999, Diciembre). Analisis y Reflexiones. Retrieved from <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/octubre99/analisis1.html>
- Cerrato, J. (2008, MArzo 24). Analisis de sistemas. Retrieved from <http://uproanalisisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion, teoria, proceso y practica. Bogota, Colombia.: Mc Graw Hill.
- Derek F., A., & Hammond, J. (1991). Planeacion Estrategica. Prentice Hall.
- Echeverria, R. (1994). Ontologia del Lenguaje. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Escalante, V. M. (2015). Elementos de auditoría. Mexico: Editorial ECASA.

- Fernandez Arena, J. A. (1973). *La Auditoría Administrativa*. Mexico: Diana.
- Ferrel, O. C., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico: McGraw Hill.
- Fincowsky, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mexico: McGraw Hill.
- Franklin F., E. B. (2001). *Auditoría Administrativa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa*. Mexico: Prentice Hall.
- Gonzales, J. R. (2000). *Auditoría*. Mexico: Editorial Pearson.
- Gonzales, J. R. (2013). *Auditoría fundamentos*. Mexico: Editorial Thomson.
- Hernandez, S., & Rodriguez, S. (2002). *Administración; pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Martinez, C. (2014, Noviembre). Prezi. Retrieved from <https://prezi.com/t1urs-xxlyx2/el-perfil-del-auditor-administrativo/>
- Medina, M. (2012, 05 14). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Medina, W. d. (2010, Agosto). *Auditoría administrativa aplicada a la empresa Delipan, S.A. de C.V. Sucursal Atenas*. Mexico.
- Meigs, W. (1990). *Principios de auditoría*. Mexico: Editorial Diana.
- Mejia Soto, E., Montilla, G. O., & Montes, S. C. (2008). *Auditoría Operativa*. Colombia: Editorial Universidad Libre de Cali.
- Mucenic, V. (2010, 11 4). Kim Quesada. *Soluciones que dan Confianza*. Retrieved from <http://www.kimquezada.com/blog/2010-64/>
- Munch Galindo, & Garcia Martinez. (2004). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Editorial Trillas.

- Olazabal, M., Gomez, I. D., & Mora, G. (1987). *Proyectos de Cooperacion Tecnica Internacional: Programacion, Seguimiento y Evaluacion*.
- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Perez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definicion de Reglamento Interno*. Retrieved from <https://definicion.de/reglamento-interno/>
- Ponce, A. R. (1967). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Limusa-Wiley.
- Ponce, A. R. (1992). *Administracion de Empresas I y II*. Editorial Limusa.
- Ponce, A. R. (1992). *Administracion Moderna*. Limusa.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Ribeiro, L. (2001). *Generar Beneficios*. Ediciones Urano S.A.
- Ruiz, M. I. (2013). *Sistema de planeacion para instituciones educativas*. Mexico: Editorial Trillas.
- Taco Mena, D. C., & Zapata Tayupanta, D. M. (2010, Noviembre). *Aplicación de una auditoría administrativa en el supermercado de la fuerza aérea ecuatoriana*. Ecuador.
- Thierauf, R. (1993). *Auditoría administrativa*. Mexico: Editorial Limusa.
- Valencia, J. R. (1995). *Sinopsis de auditoría administrativa*. Mexico: Editorial Trillas.
- Valencia, J. R. (2000). *Fundamentos de Administracion Moderna de Personal*. Editorial Ecafsa.
- Vergara, G. (2009, 03 31). *Mejora tu Gestion*. Retrieved from <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>
- Villasmil, X. (2013, Mayo). *Metodologia para la Auditoría Administrativa*. Retrieved from <http://miblogsauditoria.blogspot.com/2013/05/metodologiapara-realizar-una-auditoria.html>

12. Anexos.

12.1. Cuestionarios de análisis documental y procesos administrativos.

Tabla 1.

Cuestionario de análisis documental en la dimensión operativa.					
#	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	La organización cuenta con un manual de funciones de cada puesto.	X			Faltan otras funciones a algunos puestos.
2	Existe una manual de políticas y procedimientos por área.	X			
3	Existe una manual de organización que documente su cultura y estructura.	X			
4	Existe un manual de procedimiento para el uso de las herramientas y maquinaria de trabajo.	X			No hay manual para la hielera, el horno, planta eléctrica y balanzas.
5	Existen reglamentos para acceder a las diferentes áreas físicas dentro del establecimiento.	X			No se observó que estén en la entrada de cada área (carne, verduras, bodega).
6	Existe alguna normativa para el trabajo del personal tercerizado.	X			
7	En el sistema de gestión, existen metodologías para medir la calidad del servicio dado.	X			
8	Existen manuales de uso de los sistemas tecnológicos.	X			
9	Existe una política de ética que rige a la organización.	X			

Tabla 2.

Verificación de evaluación de componentes del proceso administrativo.					
Componente	Proceso	Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/A	
Organización	1. ¿Se asignan las funciones de acuerdo al perfil del puesto de cada colaborador?	X			Falta agregarle la trayectoria y hoja de vida a los expedientes. Estos quedan en manos de RRHH. Falta actualizar la estructura organizacional. Cada área cuenta con un coordinador y un asistente para administrar los departamentos.
	2. ¿Los expedientes de los colaboradores contienen la información requerida y necesaria (trayectoria, amonestaciones, etc.)?	X			
	3. ¿La estructura organizativa es apropiada?	X			
	4. ¿La estructura define claramente las líneas de mando?	X			
	5. ¿Hay suficientes colaboradores para dirigir y supervisar?	X			

Tabla 3.

Verificación de evaluación de componentes del proceso administrativo.					
Componente	Proceso	Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/A	
Planificación	1. ¿Se planifican con anticipación las actividades diarias, semanales y/o mensuales?	X			La gerencia cuenta con el "Libro Azul", el cual contiene un formato que les permite planificar diaria, semanal y mensualmente. Contiene temas del mes en cultura, recursos humanos y los presupuestos de ventas diario a cumplirse. Los mandos medios tienen una bitácora de actividades, que viene siendo la contraparte del libro gerencial.
	2. ¿Al planificar las actividades, se asigna un responsable y un tiempo de finalización?	X			
	3. ¿Se hacen revisiones periódicas a las diferentes áreas por la gerencia?	X			
	4. ¿Se planifican reuniones periódicas para informar planes, objetivos, actividades y metas?	X			
	5. ¿Se planifican y garantizan los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos y metas?	X			

Tabla 4.

Verificación de evaluación de componentes del proceso administrativo.					
Componente	Proceso	Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/A	
Dirección	1. ¿Los colaboradores de cada área cumplen con el perfil del cargo desempeñado?	X			Algunas excepciones al perfil del puesto son para tomar en cuenta la trayectoria del colaborador. Por ejemplo título profesional.
	2. ¿Se analizan los riesgos al asignar un cargo a algún colaborador?	X			
	3. ¿Se aplican las normas y principios para la asignación de un cargo?	X			
	4. ¿Existe una adecuada delegación de responsabilidades?	X			
	5. ¿Se toma en cuenta la trayectoria del colaborador para delegar responsabilidades?	X			

Tabla 5.

Verificación de evaluación de componentes del proceso administrativo.					
Componente	Proceso	Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/A	
Control	1. ¿Se efectúan evaluaciones al desempeño de forma permanente?		X		Las evaluaciones al desempeño son anuales, se sugieren hacerse semestral. El control de las acciones ejecutadas no está en todos los procesos.
	2. ¿Se identifican las oportunidades y se abordan para mejorarlas?	X			
	3. ¿Existe un control que asegure que las acciones que se toman se estén ejecutando?	X			
	4. ¿Al surgir un riesgo de cualquier tipo, se comunica al personal para mitigarlo o prevenirlo?	X			
	5. ¿Los mandos medios mantienen actualizado a la gerencia del desempeño y/o situación del departamento?	X			

Tabla 6.

Verificación de las normas y mecanismos de los directivos.					
Componente	Proceso	Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/A	
Comunicación	1. ¿La estructura permite que la comunicación fluya correctamente?	X			Falta actualizar la estructura. Los cambios importantes a niveles arriba del gerencial no se comunican, lo que causa que no se pueda bajar la información a los colaboradores.
	2. ¿Cuenta la gerencia con diferentes formas de comunicación?	X			
	3. ¿Se comunican y fortalecen a menudo los valores éticos e institucionales, así como su visión y misión?	X			
	4. ¿Se comunican los cambios importantes dentro de la organización?		X		
	5. ¿Se utilizan reportes para brindar información a alguna área en específico?	X			
	6. ¿Se incentiva la apertura a iniciativas de los colaboradores?	X			
	7. ¿Se toman en cuenta estas iniciativas y se comunican su viabilidad o no?	X			

Tabla 7.

Verificación de las normas y mecanismos de los directivos.					
Componente	Proceso	Cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/A	
Motivación y liderazgo	1. ¿Existe una manual de inducción al personal nuevo y/o promovido?	X			Las políticas de promoción de parte de la gerencia existen, sin embargo al final de un proceso hay inconformidad. Las decisiones importantes se han dejado en manos de los mandos medios y gerencia. Todavía hay muchos colaboradores que no se abren a la comunicación directa con la gerencia a pesar que existe una política de puertas abiertas.
	2. ¿Existe un registro y planificación de las capacitaciones del personal?	X			
	3. ¿Existen políticas de promoción del personal y se cumplen?	X			
	4. ¿Se incentiva al personal a asumir retos extraordinarios para potenciar habilidades?	X			
	5. ¿Participan los colaboradores en las decisiones importantes de su departamento?		X		
	6. ¿Existe comunicación abierta de los colaboradores hacia la gerencia?	X			

12.2. Entrevista aplicada al área gerencial.

Estructura de la empresa.

1. ¿Existe un organigrama actualizado?
Sí__ No_ ¿Por qué?
2. ¿La estructura del supermercado cumple con los objetivos?
Sí_ No_ ¿Por qué?
3. ¿Existe una correcta delegación de responsabilidades y deberes?
Sí _ No_ ¿Por qué?
4. ¿Es respetada por los trabajadores del supermercado?
Sí _ No_ ¿Por qué?
5. ¿Existen planes de cooperación y coordinación entre los trabajadores?
Sí_ No_ ¿Por qué?
6. ¿Existen evaluaciones internas aplicadas por otras áreas de la compañía hacia el supermercado?
Sí_ No_ ¿Por qué?

Misión, visión, valores, planes y objetivos.

7. ¿Existen planes y objetivos dentro del supermercado?
Sí_ No_ ¿Porque?
8. ¿Estos planes y objetivos son conocidos por todos los miembros del supermercado?
Sí_ No_ ¿Por qué?
9. ¿De qué forma comunican la visión, misión y valores, además de los planes y objetivos del supermercado?

10. ¿Existen programas de trabajo para las actividades del supermercado?
Sí_ No_ ¿Por qué?

11. ¿Con qué frecuencia son renovados estos programas de trabajo?

12. ¿Quién supervisa estos programas de trabajo?

13. ¿En la toma de decisiones cuáles son los aspectos primordiales?

14. ¿Los objetivos planteados son prácticos y alcanzables?
Sí_ No_ ¿Por qué?

15. ¿Existen indicadores de calidad por cada departamento?
Sí_ No_ ¿Por qué?

16. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan para la consecución de los planes y objetivos?

17. ¿Cuentan con manuales de procesos, funciones y actividades por cada puesto y/o departamento?
Sí_ No_ ¿Por qué?

Instalaciones y equipo

18. ¿Las instalaciones con las que cuenta el supermercado son funcionales?
Sí_ No_ ¿Por qué?

19. ¿Con qué frecuencia se analiza la funcionalidad de las instalaciones?

20. ¿Existen manuales de operación y mantenimiento para el equipo con los que cuentan?
Sí_ No_ ¿Por qué?

Personal

21. ¿Con cuántos trabajadores cuenta el supermercado?
22. ¿Cómo es el proceso de selección de personal?
23. ¿Cómo realizan la contratación en el supermercado?
24. ¿Existe un período de prueba para el personal?
Sí_ No_ ¿Por qué? ¿Cuánto tiempo?
25. ¿Cuentan con planes de capacitación?
Sí_ No_ ¿Por qué?
26. ¿Cada cuando se le capacita al personal?
27. ¿Existen planes de promoción para el personal?
Sí_ No_ ¿Por qué?
28. ¿Existe una buena comunicación dentro del supermercado?
Sí_ No__ ¿Por qué?
29. ¿Son tomadas en cuenta las sugerencias de sus subordinados?
Sí_ No_ ¿Por qué?
30. ¿Cuentan con un reglamento interno de trabajo?
Sí_ No_ ¿Por qué?
31. ¿Cuentan con un mecanismo de control para la revisión de las actividades de los colaboradores?
Sí_ No_ ¿Por qué?
32. ¿Quiénes aplican estos mecanismos de control?

33. ¿Las oportunidades encontradas en las actividades de los colaboradores tienen un plan de acción de mejora?

34. ¿Qué tipo de problemas se presentan frecuentemente con el personal?

35. ¿Existe rotación de personal?

Sí_ No_ ¿Por qué?

36. ¿Existe un índice de ausentismo?

Sí_ No_ ¿Por qué?

Tabla 8: Resultados de la encuesta aplicada al área gerencial.

Preguntas de entrevista	Entrevistado Gerente	Entrevistado Subgerente	Análisis/Valoración
1. ¿Existe un organigrama actualizado?	Tenemos un organigrama pero el mismo esta desactualizado, una de las jefaturas fue removida así como la escala de la misma.	No está actualizado, hubo una remoción de una jefatura y todos sus subalternos pasaron a otra jefatura.	Desactualizado, debe actualizarse.
2. ¿La estructura del supermercado cumple con los objetivos?	Sí, a cómo podemos ver cada área tiene su línea de mando medio y una gerencia encargada de cada uno.	Sí, de tal forma que cada quien tome sus responsabilidades y sus objetivos para un fin en común.	Ambos coinciden.
3. ¿Existe una correcta delegación de responsabilidades y deberes?	Sí, tratamos en lo mayor posible de dirigirnos al jefe de cada área para que baje las orientaciones debidas.	Así es, los canales existen y la comunicación también.	Ambos coinciden.
4. ¿Es respetada por los trabajadores del supermercado?	Sí, ellos conocen la estructura de mando y cómo funciona la delegación de responsabilidades.	Sí, cada uno de ellos sabe sus deberes, y además cada jefatura es responsable de sus departamentos.	Ambos coinciden.
5. ¿Existen planes de cooperación y coordinación entre los trabajadores?	No, planificado no está pero cuando surge una necesidad ubicamos recursos humanos sobre la misma.	Únicamente se planifica cuando un área lo necesita o cuando hay un objetivo grande en común, tal como un inventario por ejemplo.	Discrepan un poco.
6. ¿Existen evaluaciones internas aplicadas por otras áreas de la compañía hacia el supermercado?	Sí, el área de protección de activos se encarga de velar diariamente procesos como seguridad humana, procedimientos de recepción, visado (personal tercerizado) entre otros.	El área de protección de activos, a diario revisa muchos procedimientos, en ocasiones el área de control interno hace evaluaciones a caja y tesorería.	Ambos coinciden

Preguntas de entrevista	Entrevistado Gerente	Entrevistado Subgerente	Análisis / Valoración
7. ¿Existen planes y objetivos dentro del supermercado?	Sí, el plan primordial diariamente es cumplir con el presupuesto de ventas que nos corresponde, cumplir con disminución de merma y otros estándares operativos.	Sí, tales como planes de ventas diario y mensual, control de merma, control de inventarios, mejora en la calidad del servicio al cliente entre otros.	Ambos coinciden.
8. ¿Estos planes y objetivos son conocidos por todos los miembros del supermercado?	Sí, todas las mañanas hacemos una porra (reunión al inicio del día) y ahí indicamos cuanto es la meta de ventas del día y del mes.	Así es, se abordan los temas en cada día, los objetivos y en ocasiones el plazo de cumplimiento dependiendo del objetivo.	Ambos coinciden.
9. ¿De qué forma comunican la visión, misión y valores, además de los planes y objetivos del supermercado?	La forma más común de comunicarla es por las reuniones diarias que hacemos en la mañana, hacemos uso de murales informativos también ubicados en la soda (comedor).	Se abordan en las reuniones diarias, se colocan brochures en el mural informativo y en áreas como la soda (comedor), gerencia y bodega.	Ambos coinciden.
10. ¿Existen programas de trabajo para las actividades del supermercado?	Estos programas se hacen cuando tenemos actividades especiales, tales como inventarios mensuales, anuales, visitas de autoridades, entre otras.	Cada subgerencia se programa una actividad semanal, en dependencia de lo que se quiere conseguir o lograr.	Ambos coinciden.
11. ¿Con que frecuencia son renovados estos programas de trabajo?	Una vez indicada la actividad, se programa. Hay actividades mensuales, anuales y semanales y se programan en dependencia de eso.	Va en dependencia del tipo de actividad, por ejemplo, los inventarios de perecederos son mensuales, se renuevan cada mes.	Ambos coinciden.
12. ¿Quién supervisa estos programas de trabajo?	Las jefaturas de cada área y posteriormente la gerencia.	El jefe de área o asistente junto a la revisión gerencial.	Ambos coinciden.

Preguntas de entrevista	Entrevistado Gerente	Entrevistado Subgerente	Análisis / Valoración
13. ¿En la toma de decisiones cuáles son los aspectos primordiales?	Los aspectos primordiales son de cara a los colaboradores y al cumplimiento de los objetivos.	Los aspectos serían la consecución de metas, logros y objetivos.	Ambos coinciden.
14. ¿Los objetivos planteados son prácticos y alcanzables?	Sí, hemos demostrado que todos estos años se han superado los objetivos en ventas, disminución de merma entre otras cosas.	Sí, hemos cumplido en muchos objetivos principales de la compañía.	Ambos coinciden.
15. ¿Existen indicadores de calidad por cada departamento?	Sí, tenemos un libro de “Mis Tienda Mi Orgullo” con ejemplos con fotos de cómo deberían verse los diferentes departamentos en materia de llenado, servicio al cliente, entre otras cosas.	Así es, cada área conoce sus estándares operativos, y como se consiguen. Estos de igual forma están plasmados en el mural informativo.	Ambos coinciden.
16. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan para la consecución de los planes y objetivos?	Generalmente es la falta de personal en ocasiones, cuando tenemos subsidios o vacaciones, o bien circunstancias fuera de control de nuestra administración tales como enfermedades, huelgas, paros.	Generalmente cuando hay personal de vacaciones y subsidios, o bien cuando las plazas laborales no son repuestas en el tiempo correcto.	Ambos coinciden.
17. ¿Cuentan con manuales de procesos, funciones y actividades por cada puesto y/o departamento?	Sí, cuando el trabajador es de nuevo ingreso en su hoja de detalle de puesto salen sus principales actividades. Además contamos con un libro que detalla más estas funciones.	Así es, cada asociado tiene una hoja de funciones en su contrato, de igual forma tenemos un manual accesible a cada colaborador.	Ambos coinciden.

Preguntas de entrevista	Entrevistado Gerente	Entrevistado Subgerente	Análisis / Valoración
18. ¿Las instalaciones con las que cuenta el supermercado son funcionales?	Sí, tenemos el espacio suficiente para almacenar la mercadería, tenemos un piso de ventas amplio, tenemos maquinaria de fácil utilidad y acceso fácil a las diferentes áreas del supermercado.	Sí, tenemos espacio suficiente en la bodega y en las diferentes áreas como carnes y verduras, se procura también el orden en el área para evitar algún incidente.	Ambos coinciden.
19. ¿Con que frecuencia se analiza la funcionalidad de las instalaciones?	No tenemos estipulado una frecuencia de revisión.	No tenemos una revisión, más que la parte operativa de los colaboradores en mantener el orden.	Se sugiere acordar la frecuencia.
20. ¿Existen manuales de operación y mantenimiento para el equipo con los que cuentan?	No, cuando surge un problema buscamos al área de mantenimiento de la empresa para que envíen un técnico para la revisión.	No, el área de mantenimiento se encarga de eso.	Se sugiere un control para los mantenimientos y los manuales de los equipos.
21. ¿Con cuántos trabajadores cuenta el supermercado?	Actualmente somos 66.	66.	Ambos coinciden.
22. ¿Cómo es el proceso de selección de personal?	Se buscan los perfiles adecuados para cada puesto, siempre tomando en cuenta dar la oportunidad a los colaboradores.	Se valora primeramente a los colaboradores, sus capacidades, antigüedad, entre otros factores. De no haber candidatos solicitamos a recursos humanos un proceso de selección.	Ambos coinciden.

Preguntas de entrevista	Entrevistado Gerente	Entrevistado Subgerente	Análisis / Valoración
23. ¿Cómo realiza la contratación en el supermercado?	Una vez seleccionado el candidato, el área de recursos humano en oficinas centrales se encarga de la contratación.	Recursos humanos se encarga de contactar a los candidatos, hacerles pruebas y posterior nosotros hacemos la entrevista. Posteriormente se le llama para firmar contrato.	Ambos coinciden.
24. ¿Existe un periodo de prueba para el personal?	Si, se dan 30 días.	1 mes.	Ambos coinciden.
25. ¿Cuentan con planes de capacitación?	Sí, tenemos un programa llamado CBL (Computer Basic Learning) el cual consiste en propiciar los conocimientos básicos a cada colaborador de cada área.	Así es, cada colaborador al menos deberá capacitarse entre 6 y 12 meses. Sea nuevo ingreso o no.	Ambos coinciden.
26. ¿Cada cuando se le capacita al personal?	Cada 6 meses a 1 año.	De 1 a 2 veces al año.	Ambos coinciden.
27. ¿Existen planes de promoción para el personal?	No tenemos planes en sí, lo que sí se hace es tomar en cuenta a lo interno a la hora de surgir una plaza.	Al momento de tener una vacante valoramos adentro si tenemos el talento.	Ambos coinciden.
28. ¿Existe una buena comunicación dentro del supermercado?	Considero que sí, siempre enmarcarnos en la línea de mando y teniendo puertas abiertas a los colaboradores.	Si, la política de puertas abiertas de la empresa da la oportunidad de expresarse y comunicarse todo lo que sea posible.	Ambos coinciden.
29. ¿Son tomadas en cuenta las sugerencias de sus subordinados?	Sí, se valoran y se toman en cuenta su viabilidad.	Así es, se toman en cuenta y si se le da la razón se reconoce.	Ambos coinciden.

Preguntas de entrevista	Entrevistado Gerente	Entrevistado Subgerente	Análisis / Valoración
30. ¿Cuentan con un reglamento interno de trabajo?	Sí, tenemos uno impreso en la oficina.	Sí, tenemos uno y está apegado al reglamento interno del país.	Ambos coinciden.
31. ¿Cuentan con un mecanismo de control para la revisión de las actividades de los colaboradores?	No, la forma en que lo hacemos es por observación directa.	En algunos procesos si tenemos manuales y controles por escrito, en otros no, lo hacemos vía observación.	Recomendable tener por escrito mecanismos de control.
32. ¿Quiénes aplican estos mecanismos de control?	Los aplican los jefes de cada área y la gerencia.	Los encargados de área y la gerencia.	Ambos coinciden.
33. ¿Las oportunidades encontradas en las actividades de los colaboradores tienen un plan de acción de mejora?	Sí, se procura dejar en ese mismo momento la solución o bien establecer una fecha de solución.	Así es, se retroalimenta en ese momento y se valida la corrección con el tiempo.	Ambos coinciden.
34. ¿Qué tipo de problemas se presentan frecuentemente con el personal?	Problemas de malos entendidos, baja productividad, llegadas tardes.	Llegadas tarde, discusiones entre colaboradores, comentarios de pasillos.	Ambos coinciden.
35. ¿Existe rotación de personal?	No, lo tenemos controlado.	No, es muy mínima la rotación.	Ambos coinciden.
36. ¿Existe un índice de ausentismo?	No, es nulo, lo que tenemos son llegadas tardes.	No.	Ambos coinciden.

12.3. Encuesta aplicada a los colaboradores.

Cuestionario.

Colaboradores de Supermercados La Unión León.

Fecha: _____

Departamento: _____

Tiempo de laborar: _____

Objetivo: Recopilar información para determinar cómo se están cumpliendo las actividades administrativas y de planificación en el supermercado.

Instrucciones.

Seleccione la respuesta con la que esté de acuerdo, se le solicita no dejar ninguna pregunta sin responder.

1. ¿Tiene conocimiento de la misión de la organización?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Tiene conocimiento sobre la visión de la organización?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los valores institucionales de la organización?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿Cree usted que se están cumpliendo los objetivos planteados por la organización?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Considera que la organización cuenta con una estructura organizacional establecida por departamentos?

- a. Si
 - b. No
6. ¿Las actividades y responsabilidades desarrolladas en la organización están correctamente distribuidas?
- a. Si
 - b. No
7. ¿Considera que en su área los recursos humanos son suficientes para contribuir al desarrollo correcto de las actividades diarias?
- a. Si
 - b. No
8. ¿Cuenta usted con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?
- a. Si
 - b. No
9. ¿Considera que la organización establece políticas o planificación para capacitar a los colaboradores?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Su supervisor directo es considerado un líder en la organización?
- a. Si
 - b. No
11. ¿Conoce los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información?
- a. Si
 - b. No
12. ¿Considera que las actividades que usted desarrolla dentro de la organización son motivadas?
- a. Si
 - b. No
13. ¿Las decisiones que se toman en la organización y/o área son programadas y/o planificadas?
- a. Si
 - b. No

14. ¿Se aplican controles permanentes en el desarrollo de las actividades para mejorar y brindar un buen servicio?
- a. Si
 - b. No
15. ¿Cuenta la organización con alguna forma de medir el desempeño de sus actividades?
- a. Si
 - b. No
16. ¿Considera que la organización cuenta con un plan de crecimiento profesional para sus colaboradores?
- a. Si
 - b. No
17. ¿Considera que la organización y/o área, toma en cuenta las opiniones o puntos de mejora de los colaboradores?
- a. Si
 - b. No
18. ¿Considera que la organización promueve el trabajo en equipo?
- a. Si
 - b. No
19. ¿Siente usted confianza o motivación para tomar decisiones con respecto a sus actividades?
- a. Si
 - b. No

¡Gracias por su tiempo!

Tabla 9: Resultados de la encuesta a los colaboradores.

Preguntas	Si	No	Total muestra	%Peso Si	%Peso No
1	48	8	56	86%	14%
2	50	6	56	89%	11%
3	54	2	56	96%	4%
4	51	5	56	91%	9%
5	54	2	56	96%	4%
6	41	15	56	73%	27%
7	30	26	56	54%	46%
8	45	11	56	80%	20%
9	51	5	56	91%	9%
10	15	41	56	27%	73%
11	55	1	56	98%	2%
12	24	32	56	43%	57%
13	47	9	56	84%	16%
14	21	35	56	38%	63%
15	18	38	56	32%	68%
16	17	39	56	30%	70%
17	25	31	56	45%	55%
18	51	5	56	91%	9%
19	46	10	56	82%	18%

12.4. Guía de observación aplicada.

Evaluación de las condiciones de trabajo.

1. Medio

Área física:

Limpio (**X**)

Sucio ()

Ordenado ()

Ruidoso ()

Húmedo ()

Incómodo ()

Otro (**X**)

Iluminación:

Natural (**X**)

Artificial (**X**)

Otro ()

Especifique:

Ventilación:

Corriente de Aire (**X**)

Malos Olores ()

Temperaturas (**X**)

Resequedad ()

Especifique: Desorden en bodega.

Evaluación:

Mala iluminación ()

Regular iluminación ()

Buena iluminación (**X**)

Mala ventilación ()

Regular ventilación (**X**)

Buena ventilación ()

2. Mobiliario, equipo de oficina y maquinaria.

Mobiliario:

Bueno (**X**)

Regular ()

Malo ()

Otro ()

Especifique:

Equipo de oficina:

Bueno (**X**)

Regular ()

Malo ()

Otro ()

Especifique:

Maquinaria:

Bueno (**X**)

Regular ()

Malo ()

Otro ()

Especifique:

3. Riesgo de trabajo.**Enfermedades:**Vías respiratorias (**X**)

Vista ()

Oído ()

Contagiosas ()

Neurosis ()

Otra ()

Especifique:**Accidentes:**Cortaduras (**X**)

Quemaduras ()

Machucones ()

Amputaciones ()

Aplastamiento ()

Otra ()

Especifique:**De las instalaciones:**

Incendios ()

Temblores (**X**)Escaleras (**X**)Piso con huecos (**X**)

Otro ()

Especifique:**4. Canales de comunicación.****Escritos:**Comunicados (**X**)

Cartas ()

Manuales (**X**)

Publicaciones ()

Murales (**X**)

Otra ()

Especifique:**Orales:**Reuniones (**X**)

Conversaciones ()

Llamadas telefónicas (**X**)Comités (**X**)Seminarios (**X**)

Otra ()

Especifique:**Tecnológicos:**Correos (**X**)Blog interno (**X**)

Chat interno ()

Video llamadas ()

Otro ()

Especifique:

12.6. Presupuesto.

Presupuesto			
Concepto	Cantidad	Precio	Total
Transporte			
Motocicleta	60 litros	C\$ 35.00	C\$ 2,100.00
Subtotal			C\$ 2,100.00
Equipo de computo			
Computadora	1		
Impresiones	500	C\$ 3.00	C\$ 1,500.00
Memorias USB	1		
Subtotal			C\$ 1,500.00
Equipo de oficina			
Papel Bond	2 resmas	C\$ 130.00	C\$ 260.00
Folder	10	C\$ 2.00	C\$ 20.00
Lapiceros	30	C\$ 2.00	C\$ 60.00
Engargolados	8	C\$ 30.00	C\$ 240.00
Copias	500	C\$ 1.50	C\$ 500.00
Subtotal			C\$ 1,080.00
Gastos de oficina			
Luz	2 meses	C\$ 250.00	C\$ 500.00
Telefono	2 meses	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00
Subtotal			C\$ 2,000.00
Total de gastos			C\$ 6,680.00