



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Trabajo final Auditoría II

“AUDITORIA BLOCKBUSTER AMERICA”

Profesor:

Dr. Enrique Benjamín Franklin F.

Integrantes:

Cristo Guzzy María Teresa

Huerta Mendoza Verónica

Ciudad Universitaria, D. F., Martes 19 de Junio 2007



Datos de las personas a las que acudimos para realizar la auditoría de seguimiento.

Blockbuster América

Miguel Ángel de Quevedo y América

Delegación Coyoacán

Magda

Empleada Blockbuster América

Tel: 044 55 16 52 72 72

René Lerista López

Gerente de la sucursal Blockbuster América

Entrevistado





CONTENIDO

Primera parte

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

ORGANIGRAMA GENERAL

PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA

- Área a Evaluar
- Objetivos General y Específicos
- Fuentes de Información
- Investigación Preliminar
- Preparación del Proyecto
- Diagnostico Preliminar

INSTRUMENTACIÓN

- Técnicas de recopilación empleadas
- Instrumentos de medición
- Manejo de papeles de trabajo
- Supervisión del trabajo
- Medición

EXAMEN

- Puntuación obtenida
- Análisis administrativos
- Preguntas básicas

ANEXOS

- Tabulación del diagnóstico preliminar servicio al cliente
- Cuestionarios
- Programa de trabajo
- Graficas

INFORME



Segunda parte

ENFOQUES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Análisis FODA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

SEGUIMIENTO

Objetivo general

Lineamientos generales

Recomendaciones programadas

Acciones específicas

Áreas de aplicación

Periodo de realización

Resultados esperados

ANEXOS

Entrevista con el gerente de sucursal

Entrevista a los clientes

Interpretación



INTRODUCCIÓN

En el marco de la modernización empresarial y la simplificación administrativa de las organizaciones, para las que es necesario aumentar su productividad y disminuir costos con apego a la normatividad, es fundamental realizar un diagnóstico que le ayude a detectar posibles mejoras en la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad exponer la auditoría que se llevó a cabo en "Blockbuster América", siendo el compendio de las principales actividades y recomendaciones posibles en las áreas a mejorar.

Este documento esta dirigido a los niveles directivos que se interesen en buscar soluciones y mejoras continuas en la organización a través del análisis detallado de los aspectos evaluados durante el proceso de revisión de la organización.

El texto que se presenta será instrumento de gran utilidad para conocer el funcionamiento de la empresa, dividiendo sus apartados de la siguiente manera:

La gestión de la organización que comprende:

- Antecedentes de la organización.
- Filosofía empresarial de BlockBuster América.
- Organigrama general.

El proceso que se empleo para desarrollar la auditoría:

- Planeación de la auditoria.
- Instrumentación.
- Examen.
- Informe.

Agradecemos las facilidades brindadas por el Gerente de la Sucursal "Blockbuster América", así como de todo el capital humano y los clientes, para recabar la información necesaria en la realización de este trabajo.

El uso de la información aquí presentada es solamente de índole académica para los miembros del equipo auditor y de índole interna para "Blockbuster América".



ANTECEDENTES

La primera tienda de Blockbuster abrió en Dallas, Texas en 1985; para el año de 1987 cambia sus instalaciones de Dallas Fort Lauderdale, Florida y cierra el año con más de 200 tiendas. Blockbuster adquiere una de las compañías de vídeo más importantes en Estados Unidos para 1990 y cierra con más de 1500 sucursales. En 1991 se abre la primera tienda en México, siendo la primera tienda Izcalli.

En el año 2000, México ya cuenta con 200 tiendas y sigue creciendo, creando un nuevo slogan: "Blockbuster, llevando la diversión a casa" que suple al anterior "Rentar en Blockbuster es otro boleto".

Celebra sus primeros 10 años en México en el año 2001; el día 06 de Octubre del 2003 se independiza de Viacom y la misión de Blockbuster cambia a: "Blockbuster, Tu lugar preferido para películas y Videojuegos". Se implementan los Valores Blockbuster.

Actualmente se tienen más de 300 tiendas y se implementaron nuevos conceptos de negocio: Zona de Retail, Trade (intercambio), zonas de videojuego, Cine de Arte, etc.

En Agosto de 1997 se inaugura la sucursal Blockbuster América.





FILOSOFIA EMPRESARIAL

Misión

Ayudar a la gente a transformar noches ordinarias en noches Blockbuster, siendo una fuente completa en películas y vídeo juegos.

Valores

- Compromiso: Cumplimos lo que prometemos.
- Diversidad: Películas y videojuegos para todos los gustos.
- Servicio al cliente: Damos a nuestros clientes más de lo que esperan.
- Entretenimiento: La diversión es el pilar de nuestro negocio.
- Trabajo en equipo: Compartimos la responsabilidad del negocio.
- Integridad y confianza: Confianza, lealtad y honestidad en todo lo que hacemos.

Objetivos

- Brindar el mejor servicio como la parte más importante dentro de nuestras funciones.
- Incrementar el nivel de ventas en cada periodo (cada mes).
- Conseguir el desarrollo de nuestros empleados.
- Lograr la preferencia de los clientes para lograr una lealtad hacia la tienda.

Políticas

Blockbuster de México como cualquier otra empresa tiene diversos tipos de políticas, entre las que se cuentan cinco políticas definidas.

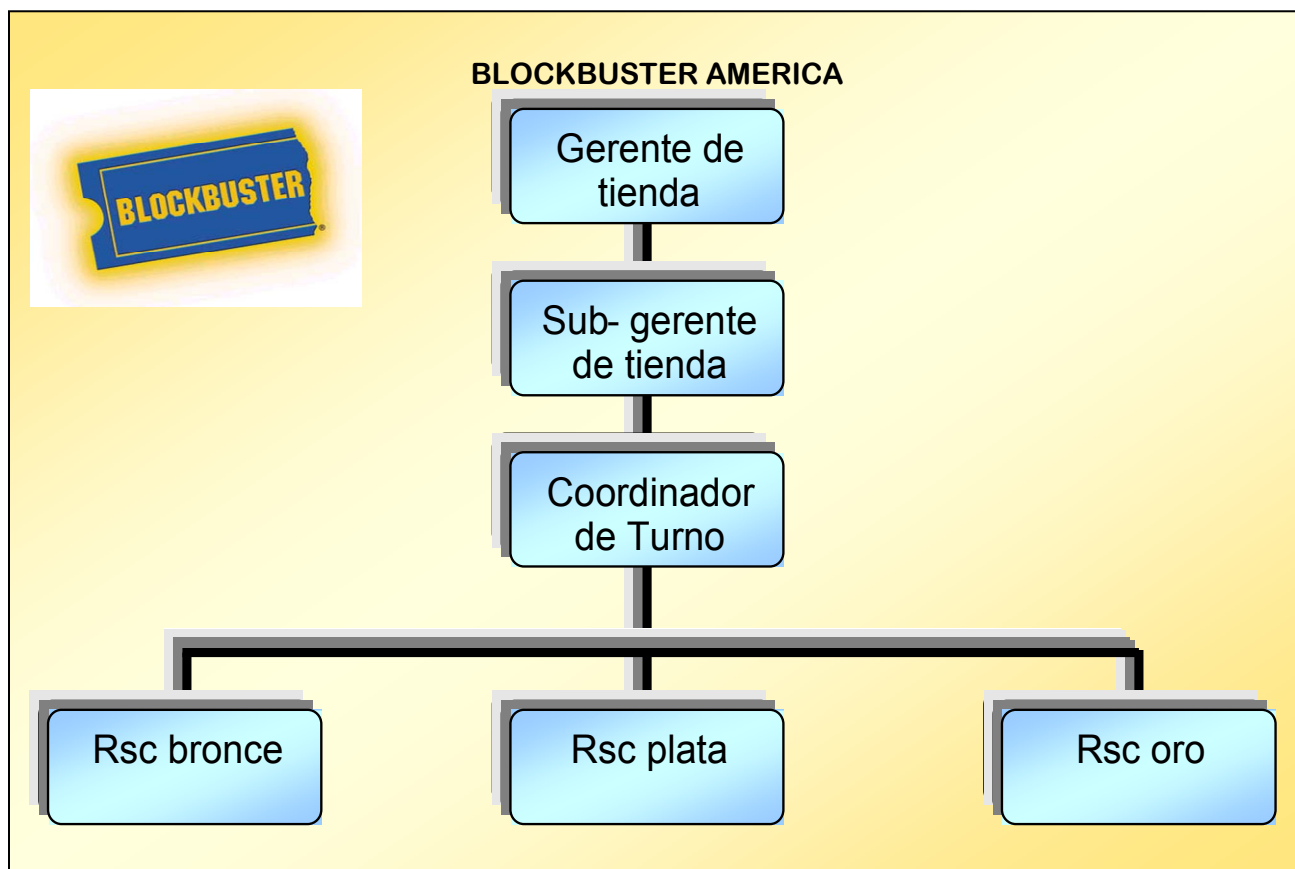
- Política de Acoso Sexual.
- Política de Caja y Vaciados.
- Política de Disciplina Progresiva.
- Política de Renta y Venta de Productos a Empleados.
- Política de Uniformes.

Además existen 2 políticas que son empleadas para el ingreso (Contratación) a la compañía:

- Política de Contratación.
- Política de Reconstratación.



ORGANIGRAMA GENERAL





PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA

Área a evaluar

- Personal.
- Servicio al cliente.

Objetivo General

Analizar y evaluar el funcionamiento de la Sucursal Blockbuster América para poder identificar las causas que afectan el desempeño del Área de Personal y por ende su repercusión en el servicio que se presta a los clientes.

Objetivos específicos

- Evaluar la aplicación del proceso administrativo dentro de Blockbuster América.
- Identificar los problemas que afectan el funcionamiento de la sucursal Blockbuster América.
- Elaborar un diagnóstico sobre el estado actual del área de personal y su repercusión en el servicio brindado a los clientes.
- Detectar las deficiencias que existen en el manejo del personal.
- Asegurar que el diagnóstico resalte las fortalezas y debilidades del Área de Personal y Servicio a clientes
- Implementar acciones orientadas a mejorar el nivel de servicio que se brinda a los clientes.
- Crear entre los empleados una actitud servicial que cumpla las expectativas de los clientes.



Fuentes de información



Internas:

- ✓ Empleados
- ✓ Encargado de la sucursal
- ✓ Manuales de operación de Procedimientos Estándar
- ✓ Resumen de ventas
- ✓ Manuales de organización
- ✓ Manuales de procedimientos
- ✓ Manuales de bienvenida
- ✓ Auditorías anteriores
- ✓ Circulares
- ✓ Memoranda
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Archivos de la organización (acervos documentales de operaciones)



Externas:

- ✓ Clientes actuales y potenciales.
- ✓ Estadísticas.
- ✓ Órganos normativos.
 1. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.
 2. Código de Comercio.
 3. Ley General de Sociedades Mercantiles.
 4. PROFECO.
 5. Secretaría de Economía.
 6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 7. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
 8. Normas Oficiales Mexicanas.
- ✓ Competidores Indirectos actuales y potenciales.
- ✓ Tiendas, sucursales y franquicias de la misma cadena.
- ✓ Proveedores actuales y potenciales.
- ✓ Clientes o usuarios actuales y potenciales.
- ✓ Grupos de interés.
- ✓ Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
- ✓ Organizaciones nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
- ✓ Redes de información en el mercado global.



Investigación Preliminar

A través de cuestionarios aplicados a clientes de Blockbuster América, pudimos darnos cuenta que a pesar de que el nivel de aceptación de la tienda es generalmente aprobado, existen factores muy importantes, sobre todo en cuanto al servicio brindado y al abastecimiento de videos, que afectan el grado de satisfacción de los clientes, cuya principal causa consideramos que se debe al alto grado de rotación de personal que se da.

Por ello, con la presente auditoría administrativa se pretende establecer acciones que más adelante se detallan, con el fin de cumplir el objetivo de la misma.

Preparación del proyecto

Propuesta Técnica:

- ✓ Naturaleza: Auditoría administrativa.
- ✓ Alcance: Área de personal y servicio al cliente.
- ✓ Antecedentes: Ya se han realizado previamente otras auditorías.
- ✓ Objetivos:
 1. Fundamentar la ejecución de la auditoría administrativa de acuerdo a las actividades y tiempos establecidos.
 2. Establecer una dinámica del trabajo que permita realizar nuestras actividades ágilmente.
 3. Lograr que la auditoría administrativa pueda identificar los factores que causan dificultades en el área de personal y servicio al cliente, así como los factores de oportunidad dentro de las mismas.
 4. Conocer el grado de satisfacción de los clientes.
 5. Identificar las condiciones en las que trabajan los empleados.
 6. Examinar la aplicación del proceso administrativo.
 7. Evaluar los elementos que generan una ventaja competitiva para la sucursal "Blockbuster América".
 8. Revisar los objetivos de la empresa y verificar que se estén cumpliendo.



✓ Estrategias:

1. Visitar la sucursal una vez a la semana
2. Visitar sucursales aledañas y observar su funcionamiento.
3. Al ser un equipo de auditoria mixto, el auditor interno monitoreará avances y cambios que se den en el clima laboral de la organización, para mantener actualizados los informes sobre este factor.
4. Construir una visión integral sobre el trabajo, consultando a expertos en los temas específicos.

✓ Justificación:

1. Recopilar información sobre la situación interna de la empresa y con base a eso tomar decisiones estratégicas.

✓ Acciones:

1. Se realizarán visitas periódicas a Blockbuster para aplicar cuestionarios a los clientes que lo visitan.
2. Se realizarán entrevistas periódicas a los empleados de Blockbuster y al encargado de la sucursal para conocer aspectos diversos de la forma como se organizan.
3. Entrevista con el gerente a cargo.
4. Observación directa de la sucursal y de otras sucursales.

✓ Recursos y costos:

1. Humanos:
Equipo auditor de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (Sociedad de Auditores Universitarios - SAUDU) que dedicará al trabajo cuatro horas semanales por integrante, durante 17 semanas, que da un total de cuatrocientas ocho horas para la realización de la auditoria a "Blockbuster América".
2. Técnicos:
Computadoras, escáner, impresora, memorias USB, cámara fotográfica, copiadora e internet.
3. Materiales:
Hojas, CD, plumas, lápices y toner.



Concepto	Costo
Humanos	0.00
Técnicos	2000.00
Materiales	150.00
Administrativos	500.00
Costo Total	\$ 2650.00

✓ Resultados esperados:

1. Estudio detallado de la función de administración de personal (clima laboral y las condiciones de trabajo) y la función de servicios al cliente.
2. Lograr el mejoramiento en el control interno de la organización.
3. Concientizar sobre la importancia de construir un sistema de comunicación interno y externo.
4. Favorecer el seguimiento y aplicación de conceptos como visión, misión y políticas claras acordes con las necesidades de la organización durante sus operaciones.
5. Que se tomen en cuenta las recomendaciones brindadas al término de la auditoría.

✓ Información complementaria:

1. La obtenida de otras sucursales.
2. Internet.

✓ Capacitación

El equipo auditor revisará la estrategia, los avances y la mecánica del trabajo a seguir, mediante reuniones periódicas (semanales).

✓ Actitud

El equipo auditor realizara su labor de la manera más objetiva, imparcial y libre de prejuicios para obtener resultados más favorables revisará la estrategia, los avances y la mecánica del trabajo a seguir, mediante reuniones periódicas (semanales).

✓ Resultados esperados

1. Estudio detallado de la función de administración de personal (clima laboral y las condiciones de trabajo) y la función de servicios al cliente.



2. Lograr el mejoramiento en el control interno de la organización.
3. Concientizar sobre la importancia de construir un sistema de comunicación interno y externo.
4. Favorecer el seguimiento y aplicación de conceptos como visión, misión y políticas claras acordes con las necesidades de la organización durante sus operaciones.
5. Que se tomen en cuenta las recomendaciones brindadas al termino de la auditoría.

✓ Programa de trabajo

Calendarización de actividades (*Véase Programa de trabajo en Anexos*)

1. Elección de la empresa a auditar.
2. Investigación preliminar de la organización a auditar.
3. Presentación del equipo de auditoría con la organización.
4. Recopilación de la información general de la organización.
5. Preparación del cuestionario preliminar.
6. Primer entrevista de trabajo.
7. Análisis de la información.
8. Determinación de las necesidades especificas.
9. Identificación y elección de las áreas a auditar.
10. Definición de las estrategias de acción.
11. Preparación del proyecto de auditoría.
12. Elaboración de la propuesta técnica.
13. Elaboración del programa de trabajo.
14. Diagnóstico preliminar.
15. Instrumentación.
16. Investigación documental.
17. Elaboración del cuestionario servicios al cliente.
18. Aplicación de los cuestionarios.
19. Tabulación de los cuestionarios.
20. Elaboración de cuestionarios para el personal.
21. Aplicación de los cuestionarios.
22. Tabulación de los cuestionarios.
23. Análisis de la información obtenida.
24. Elaboración de la propuesta general en cuanto a la supervisión.
25. Elaboración del examen.
26. Aplicación del Examen.
27. Formulación del diagnostico administrativo.
28. Elaboración del informe.
29. Elaboración de las propuestas de implementación.
30. Diagnóstico final.



31. Presentación del informe.
32. Seguimiento

Diagnóstico preliminar

La tienda Blockbuster América con casi diez años en el mercado esta bien posicionada en el mercado local de su influencia, actualmente solo hay dos tiendas que le representan competencia directa:

- VIDEODROMO; ubicado en Corina # 59 Col. Del carmen Coyoacán.
Tel: 56- 88-31-16.
Ventajas del VIDEODROMO:
Manejan un área extensa de Cine de Arte.
Entrega de películas a domicilio.
Desventajas:
Es una empresa en expansión; hasta el momento solo cuenta con dos sucursales.
Su enfoque es más al cine de arte y tiene pocos títulos de otros géneros.



- Toma Uno; ubicado en Xicotencatl #309 col. Del Carmen Coyoacán.
Tel: 55- 54-46-65
Ventajas del video club TOMA-UNO:
Entrega a domicilio.
Atención más personalizada.
Desventajas:
Falta de copias en películas a renta.
Horario de atención.





Aunado a esto es importantísimo mencionar el gran daño que le ocasiona la piratería existente en nuestro país que día a día crece. En cuanto a la infraestructura de la tienda Blockbuster América, tiene una superficie aproximada de 235 m² que abarcan:

- El área de venta.
- Área de cobro de los productos.
- Bodega.
- Servicio sanitario para los empleados.
- Área de estacionamiento.

Los servicios generales con los que cuenta son:

- Agua.
- Luz.
- Mantenimiento trimestral de las instalaciones.
- Teléfono.
- Servicio diario de recolección de basura.
- Servicio de Telecentinel.

Los servicios principales que brinda a los clientes:

- Renta de películas.
- Venta de películas.
- Compra de películas a los clientes.

La tienda cuenta con una capacidad de películas a renta de 5,196 unidades que aumenta cada mes; ya que se estrenan nuevas películas en este período.

En lo que respecta a las películas, videojuegos y películas tanto seminuevas como nuevas a la venta se tiene un inventario de 3,643 artículos. Agregando a estas cantidades equipos electrónicos, dulces y fashion (juguetes) se tiene un total de: 67,939 artículos, que en dinero equivale a \$710,646.17. La cifra anterior varía mucho ya que cada semana la tienda recibe producto nuevo para ponerlo a la venta.

Derivado del análisis sobre la información preliminar que el equipo ha encontrado y sobre todo con el sondeo de clientes (véase anexos) nos hemos encontrado con lo siguiente:

1. La clientela de la tienda Blockbuster América le tiene cierta fidelidad, sin



embargo, existen muchas quejas y apreciaciones que indican una parcial satisfacción de sus clientes.

2. De los aspectos que más recomiendan para mejorar el servicio son variedad de productos en renta y capacitación al personal.
3. Existe una falta de existencias de películas, pues se agotan y no hay más ejemplares.
4. Hay poco conocimiento de los consumidores en cuanto a gustos y preferencias.
5. Los clientes de la tienda recomiendan que los empleados tengan mayor capacitación tanto en conocimientos sobre películas como en actitud de servicio.
6. Falta de un sistema informativo computarizado, que notifique clara y efectivamente sobre promociones, trámites antes de asistir a la tienda, y en general información sobre registros, existencias, etc., para agilizar la compra.
7. No hay datos equilibrados sobre la rotación de personal.
8. Se investigará más profundamente sobre el alto grado de rotación de personal en Blockbuster América, para poder identificar las principales causa de ello.

Derivado del análisis sobre la información preliminar que el equipo ha encontrado y sobre todo con el sondeo de clientes nos hemos encontrado con que si bien la clientela de la tienda Blockbuster América le sigue siendo fiel, hay muchas quejas y apreciaciones que indican una parcial satisfacción de sus demandas de los clientes. Por ejemplo, sabemos que más del 90% de los clientes va a esa sucursal por la cercanía con su hogar o centro de actividades principal, pero muy pocos nos refieren al nivel de servicio que es uno de los aspectos que más recomiendan, variedad de productos en renta y capacitación al personal, para mejorar este factor tan importante.

Una de las promesas tácitas que tiene identificado al negocio generalmente es que aseguran tener las películas que uno busca; y sin embargo no se esta cumpliendo del todo, casi la mitad de los clientes encuestados refiere que casi siempre encuentra lo que busca, y casi el mismo porcentaje asegura que no le consiguen la película; las casos más comunes son por falta de existencias de la película que buscan, pues se agotan y no hay más ejemplares.



También se debe atender especialmente a cada persona que llega de acuerdo al conocimiento que se tenga de los consumidores, saber que prefieren, que buscan y en términos generales controlar que siempre encuentren lo que buscan; generalmente los que asisten a la tienda son personas en un rango de edad de entre 26 y 45 años, que trabajan, son profesionistas, y además de estrenos buscan más variedad en las películas, con especificaciones y datos de las películas antes de decidir que rentarán, información que le anime a la renta y les notifique el contenido y características del producto. Otro segmento importante son los jóvenes que también buscan características diferentes y servicios accesorios, aunque ambos segmentos predominantes busquen más comodidad en el servicio.

Los clientes de la tienda recomiendan que los empleados tengan mayor capacitación tanto en conocimientos sobre películas y actitud de servicio, de hecho el número de quejas por mal trato del personal como de falta de variedad y películas en la tienda son las que más abundan; y es que aquí tenemos una apreciación importante: el servicio en términos generales es considerado como bueno, pero no excelente, y un poco más de la mitad considera que ha aumentado el nivel con el tiempo, seguramente será un aspecto fundamental de observar, analizar y cambiar en la tienda.

En cuanto a los procesos de comunicación en la tienda también encontramos muchos aspectos que reconocer y es que varios clientes mencionan que le hace falta un sistema informativo, de preferencias computarizado, que los notifique clara y efectivamente sobre promociones, trámites antes de asistir a la tienda, y en general información sobre registros, existencias, etc., que no le haga perder el tiempo y aprovechen de mejor manera lo que se les ofrece.

Regresando al punto de los empleados tenemos que no hay datos equilibrados sobre la rotación de personal, se ha gastado en procesos de empleo para 16 personas de las cuales apenas si sigue en la tienda un poco más de la mitad de ellas.

Una vez contextualizados los principales factores a estudiar, servicio a clientes y personal, se desarrollará la auditoría buscando generar las recomendaciones necesarias para mejorar la apreciación que tienen los clientes sobre el servicio de la tienda Blockbuster América, aspecto que considerará estudiar detalladamente el clima laboral, las condiciones de trabajo y los procesos de empleo que utiliza la tienda para contratar empleados y mejorar los filtros y pruebas de selección, también se recomendará construir un sistema de comunicación interno y externo para que los empleados sepan que busca Blockbuster América y bajo que principios se logrará y que los clientes encuentren en cada visita lo que buscan olvidándose la competencia, aprovechando las promociones y facilitando el servicio para ellos de manera amable.



INSTRUMENTACIÓN

⇒ Técnicas de Recopilación empleadas:

- Observación directa.
- Entrevistas al gerente y subgerente
- Cuestionario a los empleados y clientes.

⇒ Medición:

Se utilizaron indicadores de gestión cuantitativos, cualitativos de la aplicación del proceso administrativo y factores complementarios.

Escalas de Medición:

1. Cualitativa de clasificación por categorías (Likert)

Muy Malo

Bajo

Regular

Bueno

Excelente

2. Cuantitativas para cada componente del proceso administrativo y elementos específicos de la siguiente manera:

Ponderación de funciones	
FUNCION:	%
Planeación	10
Organización	15
Dirección	25
Control	20
Servicio al Cliente	30
Total	100

Se asignaron estos criterios por la autonomía que tiene la organización para desempeñar cada una de las funciones, es decir, la planeación tiene el menor porcentaje porque es ordenada desde el corporativo y no se puede cambiar mucho de lo que se dicta en este elemento; la organización al igual que la planeación esta



ordenada por el corporativo pero se tiene más libertad en ciertos tipos de decisiones; la dirección es un elemento fundamental porque armoniza todos los esfuerzos así los fines deseados, es la intermediación entre las estrategias y la operación; el control es una parte constante que debe observar la organización para corroborar el avance y alcance de lo implementado; y finalmente la función de servicio al cliente comprende la imagen, trato, y éxito de este tipo de negocio (y que debido a la investigación preliminar es un elemento central para revisar y mejorar).

Área	Ponderación	Factor	Total
Planeación	10	10	100
Organización	15	10	150
Dirección	25	10	250
Control	20	10	200
Servicio al Cliente	30	10	300



Distribución de puntos		
Área	Factor	Puntos
Planeación		100
	Visión	10
	Misión	10
	Objetivos	15
	Metas	15
	Estrategias	20
	Políticas	10
	Procesos	20
Organización		150
	Estructura organizacional	25
	División y distribución de funciones y estudios admvos	40
	Cultura organizacional	25
	Recursos humanos	50
	Cambio organizacional	10
Dirección		250
	Liderazgo	40
	Comunicación	60
	Motivación	40
	Grupos y equipos de trabajo	30



	Manejo de estrés, el conflicto y la crisis	20
	Tecnología de la información	20
	Toma de decisiones	30
	Creatividad e innovación	10
Control		200
	Naturaleza	20
	Sistemas	50
	Niveles	20
	Proceso	30
	Áreas de aplicación	20
	Herramientas	30
	Calidad	30
Servicio al Cliente		300
	Capacidad de respuesta	60
	Capacitación	60
	Mejoras	40
	Quejas	50
	Seguimiento de quejas	30
	Estadísticas de clientes	30
	Competencia	30
	TOTAL	1000

Manejo de papeles de trabajo.

Papeles de trabajo.

Todo papel de trabajo (reportes, informes preliminares, tablas, cuestionarios, hojas de observación, etc.) deberá tener el visto bueno del líder de proyecto y al menos dos firmas de los integrantes del equipo auditor. En su formato presentarán la identificación de la sociedad así como de la auditoría de la siguiente manera:

<div> <div> </div> <div> AUDITORÍA Blockbuster Asociados </div> </div>		
<div> <div> PROYECTO </div> <div> FECHA </div> <div> AUDITADO </div> </div>		



Evidencias

En las visitas que se realizaron se obtuvieron manuales administrativos, reportes de ventas, auditorías operativas anteriores, planos, testimonios de todas las personas que laboran en la tienda y de sesenta clientes.

Supervisión del trabajo.

Semanalmente durante la junta de todo el equipo se reviso el avance conforme al programa de trabajo para reprogramar con base en el tiempo disponible.

Cada integrante entrego los resultados de sus tareas en menos de una semana para su procesamiento, análisis e integración a la presente auditoría, y las respectivas observaciones de los demás miembros del equipo. Aun frente a ala dificultad de los horarios se observó puntualidad, compromiso y participación de cada miembro del equipo.



ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Planeación

- ❑ Debido a que es una sucursal que sigue el modo de operación de un corporativo podemos observar que la planeación se lleva a cabo de una manera formal y que ésta está previamente definida por lo que los empleados de la tienda no tienen injerencia en ella, solamente el gerente se involucra en ella.
- ❑ A pesar de que se tiene una planeación a nivel corporativo que se debe de seguir, a nivel tienda también se realiza apoyada en la experiencia de años anteriores tomando en cuenta que se debe mejorar año con año y los objetivos a nivel corporativo.
- ❑ Cabe destacar que la empresa carece de visión escrita pero si tiene misión y ésta está definida por el corporativo. Dicha misión sí corresponde al principal objetivo de la empresa y está basada en el compromiso hacia los socios y con el cliente y es realmente una guía de actuación.
- ❑ Existe un documento en el cual se consignan los objetivos: un plan de acción. Los objetivos no son del dominio de toda la organización, solamente del gerente. Los objetivos están definidos tanto a corto como a mediano y largo plazo; tanto a nivel distrital como a nivel tienda.
- ❑ Las estrategias son dictadas por el corporativo que selecciona estrategias globales ingresando a nuevos mercados a través de franquicias y de alianzas estratégicas, con ello se ha logrado una disminución de riesgos. Las estrategias a nivel negocio permiten a la empresa desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva enfocándose hacia las necesidades de los clientes enfocándose en un liderazgo en costos.

INDICADORES

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA:	PROPÓSITO ESTRATÉGICO:
Planeación	Definir el marco de actuación de la organización

Visión

- Indicadores cualitativos
 - ❑ Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes: debido a que no existe no se puede medir.
 - ❑ Forma en que fomenta el nivel de compromiso: debido a que no existe no se puede medir.
 - ❑ Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo: debido a que no existe no se puede medir.
- Indicadores cuantitativos



$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{0}{10}$$

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{0}{10}$$

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Empleados que la conocen}} = \frac{0}{10}$$

Misión

- Indicadores cualitativos
 - Medida en que enlaza lo deseable con lo posible: se apeg a la realidad por lo que si es congruente lo deseable con lo posible.
 - Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones: la misión es el objetivo principal de la empresa, por lo que es guía fundamental de actuación.
 - Grado en el que se constituye como una guía de actuación: hay un algo grado en que la misión es una guía de actuación y el enfoque estratégico está sustentado por esta la misión.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{5}{10} = 0.5$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}} = \frac{0}{10} = 0$$

Objetivos

- Indicadores cualitativos.
 - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos: debido a que los empleados no los conocen no saben realmente la forma en la que impactan su logro.
 - Grado en que orientan las acciones: son el sustento de las acciones ya que "sin los objetivos no hay empresa".

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \frac{8}{10} = 0.86$$

$$\frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \frac{4}{7} = 0.57$$

Metas

- Indicadores cualitativos
 - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos: debido a que los recursos son asignados de acuerdo a los objetivos y las acciones también son realizadas en torno a ellos existe una estrecha relación entre ellos.
 - Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones: las metas son la forma en que se evalúa a la empresa ya que si éstas se alcanzan es una buena señal y si no se logran es una señal de que hay desviaciones y



hay que corregirlas.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}} = \frac{5}{10} = 0.5$$

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}} = \frac{5}{10} = 0.5$$

Estrategias/tácticas

- Indicadores cualitativo

- Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional: las estrategias son de suma importancia ya que son dictadas por el corporativo y hay que seguirlas para lograr los objetivos planteados, debido a esto son la base fundamental para la actuación.
- Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos: a través de las estrategias se designa la forma en que se van a aplicar los recursos, hacia qué se debe llegar.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{5}{13} = 0.38$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{8}{13} = 0.61$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel negocio implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{3}{13} = 0.23$$

Procesos

Indicadores cualitativos

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización: son fundamentales para llevar a cabo las acciones y encaminarlas hacia los objetivos.
- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad: a través de los procesos se logra llevar a cabo un servicio de calidad.
- Grado en que imprimen valor a los productos o servicios: si los procesos son llevados a cabo bien, entonces necesariamente el servicio va a tener mayor valor.



Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Procesos de servicio}}{\text{Total de procesos}} = \frac{4}{30} = 0.13$$

$$\text{Total de procesos} = 30$$

$$\text{Procesos administrativos} = 20 = 0.67$$

$$\frac{\text{Procesos logísticos}}{\text{Total de procesos}} = \frac{5}{20} = 0.25$$

$$\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}} = \frac{1}{30} = 0.03$$

Políticas

Indicadores cualitativos

- Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión: las políticas de la empresa son de suma importancia ya que el personal debe conocerlas y seguirlas además de respetarlas.
- Forma en que apoyan las acciones: ayudan a evitar confusiones en la realización de algunas actividades.
- Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización: no orientan en gran medida el pensamiento del personal hacia los propósitos de la empresa ya que están más para evitar conflictos.

• Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{5}{5} = 1$$

$$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{5}{5} = 1$$

$$\text{Políticas establecidas} = 5$$

$$\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}} = \frac{5}{30} = 0.17$$



ORGANIZACIÓN.

- En cuanto a la estructura organizacional se puede observar que no existen grandes deficiencias, puesto que la estructura esta definida por el corporativo, sin embargo cabe destacar que aunque todas las sucursales de Blockbuster son del mismo giro y cuentan con características similares no son del todo iguales, ya que cada una tiene características y necesidades diferentes, por lo que es recomendable que la estructura de la organización más que adecuarse al corporativo se adecue conforme a las necesidades específicas de cada sucursal en este caso de “Blockbuster América”.
- Al no existir un manual de organización específico de la sucursal de Blockbuster América, se carece de un adecuado análisis de puestos, que permita una clara división y distribución de funciones.
- La cultura organizacional no es relevante para la organización, causando falta de compromiso del personal y problemas severos de comunicación entre los empleados.
- A pesar de que el personal representa el factor primordial de toda organización, la empresa cuenta con fuertes problemas en recursos humanos, ya que no hay motivación y compromiso con los empleados, y consecuentemente existe un alto índice de rotación de personal.

Aunque se han realizado cambios en la organización de manera exitosa, estos se han dado únicamente en los niveles directivos, dejando a un lado los niveles operativos.

ORGANIZACIÓN

Estructura Organizacional

<u>Áreas Sustantivas</u>	3	
Total de áreas	3	1
<u>Unidades estratégicas de negocio</u>	1	
Total de Unidades	6	0.16666667

División y distribución de funciones

<u>Empleados</u>	10	
Numeros de areas	6	1.66666667

Cultura Organizacional



<u>Personas que participan en las mejoras</u>	2	
Total de personal	9	0.22222222

Recursos Humanos

<u>Análisis de puestos</u>	0	
Total de personal	10	0
<u>Valuación de puestos</u>	0	
Total de personal	10	0
<u>Personal de nivel directivo</u>	1	
Total de personal	10	0.1
<u>Personal de mandos medios</u>	1	
Total de personal	9	0.11111111
<u>Personal de nivel operativo</u>	8	
Total de personal	10	0.8
<u>Personal de base</u>	1	
Total de personal	10	0.1
<u>Personal de confianza</u>	1	
Total de Personal	10	0.1
<u>Sueldo del nivel directivo</u>	1721	
	9	
	3567	
Total de sueldos	2	0.48270352
<u>Sueldos de los mandos medios</u>	9800	
	3567	
Total de los sueldos	2	0.27472527
<u>Sueldos del nivel operativo</u>	8191	
	3567	
Total de sueldos	2	0.22961987

Cambio Organizacional

<u>Medidas de cambio emprendidas</u>	1	
Medidas propuestas	1	1

Estudios administrativos



<u>Estudios administrativos realizados</u>	1	
Estudios administrativos propuestos	1	1



DIRECCIÓN

❖ Grupos y equipos de trabajo

Indicadores cualitativos

Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivo	=	Regular , ya que solo hay un equipo gerencial pero no contempla otros tipos de equipos
Manera en que integra Capacidades Y conocimientos que integran un fin común	=	Baja, para conformar equipos de trabajo no sigue ninguna metodología y solo se basa en criterios personales

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Equipos de trabajo}}{\text{Total de personal}} = \frac{1}{10} = 0.10$$

❖ Manejo de estrés, conflicto y crisis

Indicadores cualitativos

Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y desempeño del personal.	=	Bajo porque no se tiene un control ni registro de las demandas físicas y psicológicas del personal para poder implementar programas que contrarresten sus efectos
Forma de afrontar contingencias o condiciones inesperadas.	=	Muy mala porque solo se toma como medida reiniciar operaciones cuando pasa la situación y los empleados se apoyan en grupos informales
Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional.	=	Baja, pues no se tienen diseñados programas de contingencias ni de capacitación ante estas causas y solo se establecen políticas ambiguas sobre situaciones con los clientes.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{total de personal}} = \frac{6}{10} = 0.6$$

$$\frac{\text{Programas para el manejo de estrés}}{\text{Total de programas}} = \frac{0}{0} = 0$$



❖ Toma de decisiones

Indicadores cualitativos

Grado en que se le reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones para conseguir los resultados esperados	=	Regular, se conoce que el gerente es el tomador de decisiones al definir claramente los problemas y sus alternativas de solución sin que ello afecte a la empresa dejando de lado a los empleados
---	---	---

❖ Tecnología de la información

Indicadores cualitativos

Dimensión en que contribuye a mejorar la competitividad de la organización.	=	Regular, se podría mejorar tomando en cuenta recomendaciones de los clientes no solo juicios personales
---	---	---

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}} = \frac{3}{4} = 0.75$$

Recursos utilizados: hardware, software y bases de datos

Recursos disponibles: hardware, software, telecomunicaciones y bases de datos

❖ Creatividad e innovación

Indicadores cualitativos

Nivel en que promueve la creatividad de los empleados	=	Regular, ya que no se encuentran acciones concretas que estimulen la creatividad de los empleados periódicamente
Dimensión en que crea un valor agregado	=	Regular porque no se consideran realmente las aportaciones que los empleados puedan dar para mejorar

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Total de personal}} = \frac{1}{10} = 0.10$$

❖ Liderazgo

Indicadores cualitativos

Dimensión en que el líder	=
---------------------------	---



ejerce su poder de influencia en las personas.

El dominio del líder es solo en el plano laboral hay que de manera legitima y por orden de posición se ejerce influencia, que en mucho es solo autoridad.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total de personal}} = \frac{10}{10} = 1$$

$$\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}} = \frac{10}{10} = 1$$

❖ **Comunicación**

Indicadores cualitativos

Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.

=

Regular, ya que establece controles para asegurar que si se entendió la información pero no hay seguimiento del aprendizaje de esta.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Canales empleados}}{\text{Medios establecidos}} = \frac{7}{3} = 2.33$$

$$\frac{\text{Canales empleados}}{\text{Medios establecidos}} = \frac{7}{3} = 2.33$$

Canales: Reportes, mapa mensual, e-mail diario, instrucciones de trabajo, procedimientos, metas, y sugerencias.

Medios: Escritos, oral y tecnológico.

$$\frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}} = \frac{1}{3} = 0.33$$

❖ **Motivación**

Indicadores cualitativos

= Regular, da incentivos económicos y



Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo personal.

de reconocimiento verbal pero aun no contempla acciones inmediatas para mejorar el clima laboral.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}} = \frac{8}{10} = 0.8$$

❖ Manejo de estrés, conflicto y crisis

Indicadores cualitativos

Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional.

= Baja, pues no se tienen diseñados programas de contingencias ni de capacitación ante estas causas y solo se establecen políticas ambiguas sobre situaciones con los clientes.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{total de personal}} = \frac{6}{10} = 0.6$$

$$\frac{\text{Programas para el manejo de estrés}}{\text{Total de programas}} = \frac{0}{0} = 0$$

Control

Los controles con los que cuenta la sucursal de BlockBuster, son establecidos conjuntamente por el corporativo y la misma sucursal, cabe destacar que los controles con mayor relevancia son los enfocados al área de finanzas y de servicios.

Dentro de los principales controles destacan las siguientes: auditoría de servicio y meta de ventas, entre las principales auditorías que se aplican, está la operacional, financiera y de calidad.



Los controles se utilizan para; controlar las operaciones, equilibrar el control basado en normas y fortalecer los sistemas de incentivos.

Los controles se basan en la misión y en metas, a su vez, las metas se establecen de acuerdo al resultado de la revisión de los controles.

Los controles tratan de señalar los puntos críticos y ajustarse a la cultura organizacional y ser objetivos .

Una manera de afrontar la resistencia del personal hacia el control, es por medio de otorgar bonos y en ocasiones en impartir cursos.

La retroalimentación del control se realiza a través de juntas semanales, aunque esto no es un norma, depende de las circunstancia, así mismo toda la organización tiene acceso a ésta información.

El proceso de control, contempla elementos tale como, la medición del desempeño actual, la comparación con el estándar y así permite una toma de decisiones para corregir desviaciones.

El control del presupuesto, está dado por el corporativo, pues éste lo asigna y es difícil modificarlo.

Los controles más significativos que se utilizan en Recursos Humanos son: El empleado del mes, auditoría de servicio y control de ventas.

El responsable de la aplicación de los mismos es el Gerente.

El Plan de acción, se realiza en base a los resultados enfocándose principalmente en los puntos negativos, esto es evidencia de que hay un seguimiento de las auditorías.

Estos documentos se archivan aproximadamente un año, después de este tiempo se eliminan.

Aunque la organización no cuenta como tal con un sistema de gestión de calidad, se basan en los estándares dados por los proveedores, y se preocupan por dar un mejor servicio.

El área de capacitación, es la encargada del diseño, preparación, implementación y actualización de los controles de Recursos Humanos.

Las evaluaciones del control son realizadas por el personal, y en ocasiones por personas externas que contrata el corporativo para que realice auditorías.

No se utilizan herramientas de control de la calidad, tales como hojas de inspección, gráficas de control, diagramas, entre otros.



NATURALEZA		
Controles preventivos	2	
Total de controles	8	0.25
Controles concurrentes	3	
Total de controles	8	0.375
Controles de retroalimentaci3n	0	
Total de controles	5	0.
NIVELES		
Controles burocr3ticos	0	
Total de controles	8	0
Controles automaticos	0	
Total de controles	8	0
Controles sociales	0	
Total de controles	8	0
NIVELES		
Controles estrat3gicos	3	
Total de controles	8	0.375
Controles t3cticos	3	
Total de controles	8	0.375
Controles operacionales	2	
Total de controles	8	0.25
PROCESO		
Normas aprobadas	2	
Normas propuestas	6	0.3333
Acciones realizadas basadas en las normas	10	
Total de acciones	10	1
Acciones correctivas	6	
Total de acciones	10	0.6



AREAS DE APLICACIÓN

Controles en áreas sustantivas	<u>2</u>	
Áreas de la organización	5	0.4

Controles en áreas adjetivas	<u>3</u>	
Áreas de la organización	5	0.6

Controles centralizados	<u>8</u>	
Total de controles	8	1

Controles descentralizados	<u>0</u>	
Total de controles	8	0

HERRAMIENTAS

Controles presupuestales	<u>5</u>	
Total de controles	8	0.625

Controles estadísticos	<u>1</u>	
Total de controles	8	0.125

Controles basados en redes de información	<u>1</u>	
Total de controles	8	0.125

Auditorías	<u>2</u>	
Total de controles	8	0.25

CALIDAD

Sistemas de administración	<u>0</u>	
Total de sistemas	1	0

Total del personal	<u>10</u>	
Círculos de calidad	0	0

Certificado de calidad actual	<u>0</u>	
Certificado de calidad requerida	0	0

Productos defectuosos	<u>1</u>	
Productos defectuosos	5	0.2



SERVICIO AL CLIENTE

INDICADORES

SERVICIO AL CLIENTE

<u>Quejas atendidas</u>	20	
Total de quejas	50	0.4
<u>Personal capacitado</u>	3	
Total de personal	10	0.3
<u>Propuestas realizadas</u>	2	
Propuestas de Mejora	5	0.4
<u>Clientes que asisten</u>	1720	
Total de clientes	3200	0.5375
<u>Visitas realizadas</u>	1	
Numero de visitas propuestas a la competencia	3	0.33333333

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Servicios al cliente}}{\text{Total de servicios}} = \frac{5}{5} = 1$$

$$\frac{\text{Procesos de servicios al cliente}}{\text{Total de procesos}} = \frac{4}{4} = 1$$

$$\frac{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}{\text{Total de personal}} = \frac{10}{10} = 1$$

$$\frac{\text{Personal capacitado en trato a clientes}}{\text{Personal responsable de la atención a clientes}} = \frac{5}{10} = 0.5$$

Indicadores Financieros



Ventas:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS}} = \text{Ventas Netas por Hombre Empleado.}$$

$$\frac{\$5,131,569.00}{10} = \$513,156.90$$

Interpretación: Aproximadamente cada empleado vende \$513,156.90 por los periodos correspondientes a esta auditoría (8 periodos).

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{COSTO DE LOS INVENTARIOS}} = \text{Rotación de Inventarios.}$$

$$\frac{\$5,131,569.00}{\$1,173,272.00} = 4.37$$

Cada cuatro días aproximadamente se saca nuevo producto de la bodega para su exhibición.

$$\frac{\text{VOLUMEN REAL}}{\text{VENTAS PROGRAMADAS}} = \text{Cumplimiento del programa de ventas.}$$

$$\frac{\$5,131,569.00}{\$5,322,749.00} = 0.9640$$

De las ventas programadas es los últimos 8 periodos se logro obtener 96.40%, es decir que para poder alcanzar el presupuesto que se le estableció a la empresa solo le falto 3.60% (\$191,180.00) para lograr su meta.

Se puede apreciar que en realidad no le falto mucho para lograr los ingresos que se pretendían obtener.

Fuerza Laboral:

$$\frac{\text{RENUNCIAS}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}} = \text{Rotación de Personal.}$$

$$\frac{6}{10} = 0.6$$



En los ocho meses que se consideraron para la realización de la auditoría existe un 60% de rotación de personal es decir que han renunciado 6 empleados y solo un 40% (4 empleados) se quedo en la empresa.

Se puede apreciar que la rotación de personal es muy elevada.

$$\frac{\text{EMPLEADOS CAPACITADOS}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}} =$$

$$\frac{3}{10} = 0.3$$

De 10 empleados que actualmente laboran en la empresa solo el 30% recibió capacitación para desempeñar sus tareas y funciones.

Rentabilidad:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100 = \text{Rendimiento de las ventas.}$$

$$\frac{\$1,065,860.00}{\$5,131,569.00} \times 100 = 20.77$$

Solo el 20.77% representa nuestra utilidad neta. Con este resultado se puede decir que de las ventas netas es muy poco lo que se obtiene de ganancia (utilidad) pues los costos y gastos controlables (luz, agua, renta, etc.) son muy elevados lo que hace que la utilidad neta disminuya en gran proporción aun cuando las ventas netas son buenas comparadas con los presupuestos mensuales y con los periodos anteriores.



EXAMEN

Derivado de la información obtenida de los cuestionarios, entrevistas e investigación documental que el equipo auditor presento, es posible emitir una opinión sustentada en los conocimientos obtenidos.

Es importante resaltar que la información que se muestra en la tabla siguiente, tiene que ser contrastada con los indicadores de gestión (cualitativos y cuantitativos), así como con los indicadores financieros que fueron utilizados, para poder formular conclusiones y plantear recomendaciones bien estructuradas a Blockbuster América.

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN						
ÁREA	FACTOR	% E	PUNTOS Establecidos	% O	PUNTOS Obtenidos	
					PUNTOS	%
Planeación			100		79	
	Visión		10		0	
	Misión		10		8	
	Objetivos	10	15	8	12	79
	Metas		15		15	
	Estrategias		20		18	
	Políticas		10		9	
Organización	Procesos		20		18	
			150		107	
	Estructura organizacional		20		20	
	División y distribución de funciones	15	40	11	20	71
	Cultura organizacional		20		15	
	Recursos humanos		50		28	
Dirección	Cambio organizacional		10		8	
			250		134	
	Liderazgo		40		20	
	Comunicación		60		35	
	Motivación		40		28	
	Grupos y equipos de trabajo	25	30	14	10	54
	Manejo de estrés, el conflicto y la crisis		20		7	
	Tecnología de la información		20		14	
	Toma de decisiones		30		18	
Control	Creatividad e innovación		10		4	
			200		47	
	Naturalidad		20		4	
	Sistemas		50		0	
	Niveles	20	20	5	7	24
	Proceso		30		19	
	Áreas de aplicación		20		10	
	Herramientas		30		7	
	Calidad		30		0	



Servicio al Cliente					
		800		198	
Capacidad de respuesta		80		24	
Capacitación		80		18	
Mejoras	30	40	14	18	45
Quejas		50		20	
Seguimiento de quejas		30		12	
Estadísticas de clientes		30		18	
Competencia		30		30	
TOTAL	100	1000	50	508	50

Con base en la tabla anterior y el análisis realizado podemos responder:

¿Qué trabajo se hace?

Blockbuster se dedica a ofrecer a sus clientes, los servicios de renta, compra y venta de películas y videojuegos a clientes en DVD, así como servicio de confitería y fashion (juguetería).

¿Para qué se hace?

Principalmente para ayudar a la gente a transformar sus noches que solían ser comunes y corrientes en noches divertidas; brindando un servicio de entretenimiento.

¿Quién lo hace?

Tanto vendedores Rsc bronce, plata y oro, coordinados por un encargado de turno, así como por el gerente y subgerente de la tienda.

¿Cómo se hace?

A través del servicio brindado a sus clientes.

¿Con qué se hace?

La tienda cuenta con una capacidad de películas a renta de 5,196 unidades que aumenta cada mes ya que se estrenan nuevas películas constantemente; en lo que se refiere a las películas, videojuegos y películas seminuevas como nuevas a la venta se tiene un inventario de 3,643 artículos.

Agregando a estas cantidades equipos electrónicos, dulces y fashion (juguetes) se tiene un total de: 67,939 artículos, que en dinero equivale a \$710,646.17.

¿Cuándo se hace?

Diariamente de lunes a domingo, los 365 días del año, durante un horario de 10:00 a



23:00 hrs.

¿Por qué se hace?

Porque se pretende alcanzar los objetivos de ventas y rentas de películas y videojuegos, establecidos por el gerente y el corporativo.

¿Para quién?

Para toda persona que desee ver películas y salir de la rutina que causa el estilo de vida que predomina en la actualidad, donde la gente ya no tiene tiempo de salir y lo poco que esta en casa, desea descansar ya sea en familia, con los amigos o solo.



ANEXOS

CUESTIONARIO SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL	%	Interpretación.
1. ¿Le gustan visitar Blockbuster América?			
1.1. Si.	58	96.67	A casi el 97% de las personas encuestadas les gusta asistir a Blockbuster América
1.2. No.	2	3.33	
	60	100	
2. ¿Desde cuándo es cliente de la sucursal?			
2.1. Primera visita.	5	8.33	El 27% de los encuestados tienen una antigüedad como clientes de la tienda de entre 2 y 4 años
2.2. Uno a seis meses.	3	5.00	
2.3. Siete meses a menor a un año.	1	1.67	
2.4. Uno a menos de dos años.	11	18.33	
2.5. Dos a menos de cuatro años.	16	26.67	
2.6. Cuatro a menos de seis años.	9	15.00	
2.7. Seis a menos de ocho años.	7	11.67	
2.8. Mayor a ocho años.	8	13.33	
	60	100	
3. ¿Cuántas veces asiste a la tienda al mes?			
3.1. Una.	15	25.00	El 70% de los encuestados asisten a la tienda entre 2 y cuatro veces al mes
3.2. Dos a cuatro.	42	70.00	
3.3. Cinco a siete.	3	5.00	
	60	100	
4. ¿Cuántas películas renta por visita?			
4.1. Una.	5	8.33	El 80% de los encuestados renta de 2 a 3 películas por cada visita
4.2. Dos o tres.	48	80.00	
4.3. Cuatro o cinco.	7	11.67	
4.4. Más de cinco.	0	0.00	
	60	100	
5. Motivo por el cual se asiste a la tienda			
5.1. Cercanía.	55	91.67	El 91% de los clientes asiste a la tienda por cercanía
5.2. Servicio	4	6.67	
5.3. Variedad en productos.	1	1.67	
	60	100	
6. ¿El producto siempre esta en buenas condiciones?			
6.1. Si.	52	86.67	El 87% de los clientes si encuentra el producto en buenas condiciones
6.2. No.	8	13.33	
6.3. Razón.			
6.3.1. Películas ralladas.			
	60	100	



7. Encuentra los productos que busca...

7.1. Siempre.	19	31.67
7.2. Casi siempre.	27	45.00
7.3. A veces.	13	21.67
7.4. Casi nunca.	1	1.67
7.5. Nunca.	0	0.00
	60	100

El 45% de los clientes casi siempre encuentra la película que buscan

8. ¿Si no encuentra la película que busca, la consiguen?

8.1. Si.	34	56.67
8.2. No.	26	43.33
	60	100

Al 57% de los encuestados les consiguen la película, si no la tienen

9. ¿Cuándo pide ayuda los empleado se la brindan inmediatamente?

9.1. Si.	59	98.33
9.2. No.	1	1.67
	60	100

El 98% de los encuestados recibe inmediatamente ayuda de los empleados

10. ¿Cómo considera el trato de los empleados hacia os clientes?

10.1. Excelente.	26	43.33
10.2. Bueno.	33	55.00
10.3. Regular.	1	1.67
10.4. Malo.	0	0.00
10.5. Pésimo.	0	0.00
	60	100

El 55% de los encuestados considera que el trato de los empelados es bueno

11. ¿Alguna vez ha hecho una queja?

11.1. Si.	11	18.33
11.2. No.	49	81.67
11.3. Razón.		
11.3.1. Mal trato.	3	
11.3.2. No hay películas de cine mexicano.	1	
11.3.3. No se veía la película.	1	
11.3.4. Vigencia de una promoción.	1	
11.3.5. Película equivocada.	2	
11.3.6. Cobro extra.	2	
11.3.7. Falta de existencias.	3	
	60	100

El 82% de los cliente ha hecho quejas

El 23% de los clientes se queja de mal trato del personas y falta de existencias en los títulos de las películas



12. ¿Cuál fue el seguimiento de su queja?

- 12.1. Ninguno.
- 12.2. Cambio.

4	50.00
4	50.00
8	100

La mitad de los clientes considera que si se le dio seguimiento a su queja

13. En general ¿cómo considera el servicio?

- 13.1. Excelente.
- 13.2. Bueno.
- 13.3. Regular.
- 13.4. Malo.
- 13.5. Pésimo.

26	43.33
32	53.33
2	3.33
0	0.00
0	0.00
60	100

El 54% de los clientes consideran al servicio como bueno

14. Considera que el servicio a mejorado en el tiempo.

- 14.1. Si.
- 14.2. No.
- 14.3. Sigue igual.

34	56.67
7	11.67
19	31.67
60	100

El 57% de los clientes consideran al que si ha mejorado el servicio con el tiempo

15. ¿Qué recomendaría para mejora el servicio?

- 15.1. Mayor variedad.
- 15.2. Capacitación al personal.
- 15.3. Promociones publicadas con anterioridad.
- 15.4. Información clara sobre trámites.
- 15.5. Menores precios.
- 15.6. Mantenerse.
- 15.7. Actitud servicial.
- 15.8. Más empleados.
- 15.9. Lista de acceso computarizada.
- 15.10. Buzón de entrega de películas en el estacionamiento.
- 15.11. Control de las condiciones del producto.
- 15.12. Control en las entregas.
- 15.13. Zona para café.
- 15.14. Servicio a domicilio.
- 15.15. Nada.
- 15.16. Especificaciones en tipografía más grandes sobre película.
- 15.17. Estacionamiento más amplio.

14	33.33
4	9.52
3	7.14
3	7.14
2	4.76
2	4.76
2	4.76
2	4.76
2	4.76
1	2.38
1	2.38
1	2.38
1	2.38
1	2.38
1	2.38
1	2.38
1	2.38
42	100

La recomendación más común es acerca de la variedad de las películas y en segundo lugar la capacitación del personal



16. ¿Recomendaría o ha recomendado la tienda a familiares o amigos?

16.1. Si.	50	83.33
16.2. No.	10	16.67
	60	100

El 83% de los clientes recomendaría la tienda

SEXO.

HOMBRE.	36	60.00
MUJER.	24	40.00
	60	100

El 60% de los encuestados fue hombre

OCUPACIÓN.

ESTUDIANTE.	17	28.33
HOGAR.	9	15.00
VENDEDOR / COMERCIANTE.	2	3.33
EMPLEADO.	8	13.33
PROFESIONISTA.	22	36.67
MECANICO	1	1.67
CHOFER	1	1.67
	60	100

El 37% de los encuestados son profesionistas

EDAD.

12 A 20	10	16.67
21 A 25	5	8.33
26 A 30	10	16.67
31 A 35	3	5.00
36 A 40	9	15.00
41 A 45	10	16.67
46 A 50	6	10.00
51 A 55	5	8.33
56 A 60	1	1.67
MAS DE 61	1	1.67
	60	100

El 17% de los encuestados oscilan entre el los 26-30 y 41-45 años.



Cuestionario servicio al cliente

SEXO.

HOMBRE. MUJER.

OCUPACIÓN.

ESTUDIANTE. HOGAR. VENDEDOR / COMERCIANTE. EMPLEADO.

PROFESIONISTA. MECANICO CHOFER

EDAD.

12 A 20 21 A 25 26 A 30 31 A 35 36 A 40

41 A 45 46 A 50 51 A 55 56 A 60 MAS DE 61

1. ¿Le gustan visitar Blockbuster América?

1.1. Si.

1.2. No.

2. ¿Desde cuándo es cliente de la sucursal?

2.1. Primera visita.

2.2. Uno a seis meses.

2.3. Siete meses a menor a un año.

2.4. Uno a menos de dos años.

2.5. Dos a menos de cuatro años.

2.6. Cuatro a menos de seis años.

2.7. Seis a menos de ocho años.

2.8. Mayor a ocho años.

3. ¿Cuántas veces asiste a la tienda al mes?

3.1. Una.

3.2. Dos a cuatro.

3.3. Cinco a siete.

4. ¿Cuántas películas renta por visita?

4.1. Una.

4.2. Dos o tres.

4.3. Cuatro o cinco.

4.4. Más de cinco.

5. Motivo por el cual se asiste a la tienda

5.1. Cercanía.

5.2. Servicio

5.3. Variedad en productos.

6. ¿El producto siempre esta en buenas condiciones?

6.1. Si.

6.2. No.

6.3. Razón.

6.3.1. Películas ralladas.

7. Encuentra los productos que busca...

7.1. Siempre.

7.2. Casi siempre.

7.3. A veces.

7.4. Casi nunca.

7.5. Nunca.

8. ¿Si no encuentra la película que busca, la consiguen?

8.1. Si.

8.2. No.

9. ¿Cuándo pide ayuda los empleado se la brindan inmediatamente?

9.1. Si.

9.2. No.



10. ¿Cómo considera el trato de los empleados hacia os clientes?
 - 10.1. Excelente.
 - 10.2. Bueno.
 - 10.3. Regular.
 - 10.4. Malo.
 - 10.5. Pésimo.
11. ¿Alguna vez ha hecho una queja?
 - 11.1. Si.
 - 11.2. No.
 - 11.3. Razón.
 - 11.3.1. Mal trato.
 - 11.3.2. No hay películas de cine mexicano.
 - 11.3.3. No se veía la película.
 - 11.3.4. Vigencia de una promoción.
 - 11.3.5. Película equivocada.
 - 11.3.6. Cobro extra.
 - 11.3.7. Falta de existencias.
12. ¿Cuál fue el seguimiento de su queja?
 - 12.1. Ninguno.
 - 12.2. Cambio.
13. En general ¿cómo considera el servicio?
 - 13.1. Excelente.
 - 13.2. Bueno.
 - 13.3. Regular.
 - 13.4. Malo.
 - 13.5. Pésimo.
14. Considera que el servicio a mejorado en el tiempo.
 - 14.1. Si.
 - 14.2. No.
 - 14.3. Sigue igual.
15. ¿Qué recomendaría para mejora el servicio?
 - 15.1. Mayor variedad.
 - 15.2. Capacitación al personal.
 - 15.3. Promociones publicadas con anterioridad.
 - 15.4. Información clara sobre trámites.
 - 15.5. Menores precios.
 - 15.6. Mantenerse.
 - 15.7. Actitud servicial.
 - 15.8. Más empleados.
 - 15.9. Lista de acceso computarizada.
 - 15.10. Buzón de entrega de películas en el estacionamiento.
 - 15.11. Control de las condiciones del producto.
 - 15.12. Control en las entregas.
 - 15.13. Zona para café.
 - 15.14. Servicio a domicilio.
 - 15.15. Nada.
 - 15.16. Especificaciones en tipografía más grandes sobre película.
 - 15.17. Estacionamiento más amplio.
16. ¿Recomendaría o ha recomendado la tienda a familiares o amigos?
 - 16.1. Si.
 - 16.2. No.



Cuestionario Planeación

1. ¿En qué recae la responsabilidad de la planeación en la organización?
2. ¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?
3. ¿Es un órgano de línea o staff?
4. ¿Cómo está organizada el área responsable de la planeación? Incluye organigrama.
5. ¿Qué criterios se siguieron para definir la estructura del área?
6. ¿Cuántas personas la integran?
7. ¿Qué factores se consideraron para su incorporación?
8. ¿Se brinda capacitación permanente al área?
9. ¿De qué naturaleza?
10. ¿Con qué periodicidad?
11. ¿Cómo se allega la empresa información para definir el marco de
 - a) búsqueda
 - b) monitoreo
 - c) pronóstico
 - d) evaluación
12. ¿Cómo influye en la planeación el análisis de los recursos, capacidades y competencias centrales?
13. ¿Qué aspectos fundamentales incluye el marco de planeación?
 - a) atención de las oportunidades
 - b) condiciones de operación
 - c) identificación y comparación de alternativas
 - d) elección de alternativas
 - e) formulación de planes de apoyo
 - f) conversión de los planes en cifras
 - g) otros
14. ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización:
 - a) permanentes?
 - b) únicos?
 - c) contingentes?
 - d) para administrar la crisis?
15. ¿Cuál es el nivel de especificidad de los planes?
 - a) direccional
 - b) concreta
16. ¿El proceso formal para formular los planes considera etapas tales como:
 - a) análisis situacional?
 - b) metas y planes alternativos?
 - c) evaluación de metas y planes?
 - d) selección de metas y planes?
 - e) implementación?
 - f) monitoreo y control?
17. ¿Existe una planeación vinculada con la estrategia:
 - a) corporativa?
 - b) funcional?
 - c) de negocio?
 - d) global?
18. ¿Se apoya la planeación con recursos tales como:
 - a) extrapolación?
 - b) técnica Delphi?
 - c) simulación?
 - d) realidad virtual?



- e) escenarios?
- f) lluvia de ideas?
- g) otros?

- 19. De qué manera se relacionan planes y controles?
- 20. ¿Es la planeación una forma de creación de valor?

VISIÓN

- 21. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
- 22. ¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?
- 23. ¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?
- 24. ¿La esencia de la visión considera el perfil de:
 - a) clientes?
 - b) proveedores?
 - c) competidores?
 - d) mercado?
 - e) otros?
- 25. ¿Considera tal visión como una atributo primordial de la planeación?
- 26. ¿La visión de la organización considera creencias tales como:
 - a) ser la mejor?
 - b) la importancia de realizar un buen trabajo?
 - c) la importancia que tienen los empleados como personas?
 - d) ofrecer una calidad y servicios superiores?
 - e) poseer una capacidad innovadora?
 - f) reconocer qué es hoy?
 - g) qué aspira a ser?
 - h) otras?
- 27. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?
- 28. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a) elevar la moral y el espíritu de equipo
 - b) tener aspiraciones comunes
 - c) mayor integración de las personas
 - d) el logro de un compromiso para con la organización
 - e) sentar las bases para una mejor comunicación
 - f) otros
- 29. ¿Ha servido tal visión como una plataforma para la definición de la misión?
- 30. ¿Sustenta la visión el enfoque estratégico?

MISIÓN

- 31. Cómo se definió el enunciado de misión de la organización? Describa el proceso brevemente e incluya definición.
- 32. ¿Quiénes participaron en la definición del enunciado de misión?
- 33. ¿La filosofía del protocolo de misión se sustenta en:
 - a) valores corporativos?
 - b) fundamentos éticos?
 - c) nivel de responsabilidad social?
 - d) otros?
- 34. ¿Qué representa para la organización la misión?
- 35. ¿La misión traduce:
 - a) cuál es su principal capacidad?
 - b) qué posicionamiento busca?
 - c) el nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
 - d) valor agregado con respecto a la competencia?
 - e) otros?
- 36. ¿Es la misión realmente una guía de actuación?



- 37. ¿En qué forma se traduce en acciones tangibles?
- 38. ¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?
- 39. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión?

OBJETIVOS

- 40. ¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?
- 41. ¿De qué manera lo lleva a cabo? Explíquelo brevemente.
- 42. ¿Quién define los objetivos?
- 43. ¿Los objetivos se formulan internamente o se toma algún marco referencial para hacerlo?
- 44. ¿A quién se toma como parámetro?
- 45. ¿Por qué razón se sigue tal parámetro?
- 46. ¿A qué plazos se definen los objetivos?
- 47. ¿Quiénes participan en la determinación de objetivos?
- 48. ¿Qué criterios se siguieron para su definición?
- 49. ¿Se cuenta con una base histórica que consigne los objetivos?
- 50. ¿Se parte de la experiencia profesional y laboral para definirlos?
- 51. ¿Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?
- 52. ¿Cómo se precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de filiación., etc. para redactar los objetivos?
 - a) entrevistas
 - b) encuestas
 - c) sugerencias
 - d) quejas
 - e) otros
- 53. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?
- 54. ¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de aplicación de los objetivos?
- 55. ¿En cada caso los objetivos son claros?
- 56. ¿Son susceptibles de alcanzarse?
- 57. ¿Existe un documento escrito en el que se consignent los objetivos?
- 58. ¿Están subdivididos los objetivos por:
 - a) área?
 - b) proceso?
 - c) función?
 - d) programa?
 - e) subprograma?
 - f) proyecto?
 - g) actividad?
 - h) otros? Incluya relación.
- 59. ¿Están asociados los objetivos con el horizonte en tiempo para su consecución a
 - a) corto plazo?
 - b) mediano plazo?
 - c) largo plazo?
- 60. En los objetivos, ¿se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización?
- 61. ¿Existen objetivos a nivel:
 - a) corporativo?
 - b) funcional?
 - c) de negocio?
 - d) global?
- 62. ¿Cómo se definen los objetivos en la selección estratégica?
 - a) internacional
 - b) multinacional
 - c) global
 - d) trasnacional



63. ¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización?
64. ¿Existe congruencia entre los objetivos y el objeto o atribución fundamental de la organización?
65. ¿El marco de planeación consigna los objetivos de la organización?
66. ¿Está definido un procedimiento para establecerlos? Incluya copia.
67. ¿A qué niveles de la organización se difunden los objetivos?
68. ¿Se dispone de algún mecanismo para validarlos?
69. ¿Cuál es ese mecanismo?
70. ¿Existe una relación objetivo-meta?
71. ¿Las funciones guardan correspondencia con los objetivos?
72. ¿Cómo se relacionan los objetivos con los procesos? Explíquelo brevemente.
73. ¿Los objetivos generales sirven de parámetro para la definición de procedimientos?
74. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos?
75. ¿A cargo de quién está la evaluación?
76. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?
77. ¿Cómo se transmiten?
78. ¿La evaluación repercute de alguna manera en las condiciones de trabajo?
79. ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para instrumentarlos?
80. ¿Se tiene acceso a los objetivos a través de una red de cómputo?
81. En caso de duda, ¿en quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?
82. ¿Cómo se retroalimenta y difunde la modificación de los objetivos?
83. ¿El ajuste a objetivos se traduce en una actualización de la documentación técnica de áreas, funciones, programas, etcétera?
84. ¿Quién desarrolla esta tarea?
85. ¿Se realiza alguna campaña para sensibilizar al personal al efectuar el ajuste?
86. ¿De qué manera?
87. ¿Existe un consenso de aceptación de los objetivos?
88. ¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?
89. ¿Qué propondría para que los objetivos fueran funcionales y accesibles a tod

METAS

90. ¿Son las metas un sustento de la misión?
91. ¿Son coincidentes con los objetivos?
92. ¿Qué papel juegan las metas en la planeación?
93. ¿Qué relación existe entre meta y desempeño? Explique su respuesta.
94. ¿De qué manera influyen las metas en la formulación de indicadores?
95. ¿Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo
96. ¿Cómo se fijan las metas?
 - a) proceso tradicional
 - b) administración por objetivos
97. ¿Se considera en el establecimiento de metas la cadena de fines y medios?
98. ¿Qué elementos se consideran en la fijación de metas?
 - a) revisar la misión de la organización
 - b) evaluar los recursos disponibles
 - c) determinar las metas
 - d) documentarlas y comunicarlas
 - e) revisar resultados para evaluar su consecución
99. ¿Son coincidentes con la capacidad de la organización?
100. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar la correcta implementación de metas? Describalo brevemente.
101. ¿Son las metas una plataforma de estrategia?
102. ¿Cómo se relacionan las metas con las estrategias?
 - a) corporativas
 - b) funcionales
 - c) de negocios



d) globales

103. ¿Cómo influyen las metas en la selección estratégica?

a) internacional

b) multinacional

c) global

d) trasnacional

ESTRATEGIAS / TÁCTICAS

104. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?

105. ¿Quién(es) define(n) las estrategias?

106. ¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?

107. ¿Cómo se instrumentan las estrategias?

108. ¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?

109. ¿Porqué motivo?

110. ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?

111. ¿Cómo las asocian?

112. ¿Han permitido las tácticas la consolidación de las estrategias?

113. ¿Cómo se implementan y controlan las estrategias y las tácticas?

114. ¿Cómo influye su implementación en las estrategias de acción?

115. ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la organización?

a) corporativas

b) funcionales

c) de negocio

d) globales

116. ¿Las estrategias a nivel corporativo se enfocan en:

a) integración vertical?

b) integración horizontal?

c) outsourcing estratégico?

d) diversificación?

e) nuevas empresas internas?

f) adquisiciones?

117. La integración vertical para la expansión de las operaciones de la organización se ha orientado:

a) *hacia atrás* en una industria que produce insumes para los productos?

b) *hacia delante* en otra que utiliza o distribuye los productos?

118. ¿La integración vertical ha sido total o parcial? Explique su respuesta.

119. ¿La integración horizontal ha permitido aumentar la rentabilidad de la organización a través de:

a) la reducción de costos?

b) aumento del valor de los productos vía la diferenciación?

c) el mejor manejo de la rivalidad en la industria?

d) la reducción del riesgo de una guerra de precios?

e) el aumento del poder de negociación por encima de proveedores y compradores?

120. ¿El outsourcing estratégico ha logrado crear valor para la organización?

121. ¿El empleo del outsourcing estratégico se ha convertido en una ventaja competitiva?

122. ¿La diversificación hace posible que la organización desempeñe:

a) una o más funciones de creación de valor a bajo costo?

b) una o más funciones de creación de valor con diferenciación?

c) una mejor forma de competir con los rivales de la industria?

123. ¿La diversificación permite la transferencia y apalancamiento de capacidades?

124. ¿La diversificación es relacionada o no relacionada? Explíquelo brevemente.

125. ¿Las adquisiciones han facilitado la incorporación de capacidades (recursos y habilidades) necesarias para competir en un área de negocio?

126. ¿Las adquisiciones se soportan con un enfoque estructurado de:

a) identificación y selección de objetivos en forma previa a la adquisición?

b) estrategias de propuestas de compra?



- c) integración?
- d) aprendizaje?
- 127. ¿Se han creado nuevas empresas internas?
- 128. ¿Las nuevas empresas se crean a partir de un proceso de investigación y desarrollo?
- 129. ¿Se ha dimensionado la escala de entrada para las nuevas empresas tomando en cuenta la capacidad para lograr:
 - a) economías de escala?
 - b) lealtad a la marca?
 - c) acceso a canales de distribución?
 - d) otros?
- 130. ¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?
- 131. ¿El modelo está destinado a atender el negocio de la organización en cuanto
 - a) las industrias en las que se compete? :
 - b) la entrada a diferentes industrias?
- 132. ¿Las estrategias adoptadas se han traducido en economías de alcance?
- 133. ¿Las estrategias a nivel global se traducen en los beneficios que surgen de creación de valor en economías de ubicación?
- 134. ¿Cómo resuelve la organización las presiones para reducir costos y respuesta local?
- 135. ¿Por qué selección estratégica ha optado la organización?
 - a) internacional
 - b) multinacional
 - c) global
 - d) transnacional
- 136. ¿Qué modalidad de entrada se utiliza para ingresar a nuevos mercados?
 - a) exportación
 - b) licencia
 - c) franquicia
 - d) alianza estratégica
 - e) subsidiaria propia
 - f) adquisición
 - g) fusión
- 137. ¿Han permitido estas modalidades que la organización logre ventajas tales como:
 - a) costos bajos?
 - b) disminución de riesgos?
 - c) protección de la tecnología?
 - d) economías de ubicación?
 - e) aprovechamiento de la curva de la experiencia?
 - f) otros?
- 138. ¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?
- 139. ¿La ventaja competitiva se ha obtenido en un mercado o en una industria? Explique su respuesta.
- 140. ¿Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a:
 - a) necesidades de los clientes?
 - b) grupos de clientes?
 - c) habilidades distintivas?
- 141. ¿La atención de las necesidades de los clientes considera:
 - a) precio del producto o servicio?
 - b) forma en que se diferencia de otros productos de su tipo?
- 142. ¿El acercamiento a clientes se ha realizado por medio de la segmentación del mercado?
- 143. ¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento del mercado?
- 144. ¿Qué ventajas reporta a la organización tal control?



145. ¿Se realiza un análisis de grupos estratégicos?
146. ¿La selección de estrategias de enfoque se sustenta en:
- a) liderazgo en costos?
 - b) diferenciación?
147. ¿El liderazgo en costos está asociado con la curva de la experiencia?
148. ¿En qué forma fortalece las ventajas competitivas de una organización la diferenciación?
149. ¿Es la estrategia de enfoque una forma de visualizar un mercado meta?
150. ¿Cómo se determina la estrategia de inversión?
151. ¿Se relaciona la estrategia de inversión con el ciclo de vida de la industria en cuanto a:
- a) estrategias de introducción?
 - b) estrategias de crecimiento?
 - c) estrategias de liberación?
 - d) estrategias de madurez?
 - e) estrategias de declinación?
152. ¿Qué estrategias adopta la organización para impedir la entrada de nuevos rivales?
- a) proliferación de productos
 - b) fijación de precios
 - c) conservación de una capacidad de producción excedente
153. ¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo a las estrategias a nivel negocio? Explique su respuesta.
154. ¿Cuál es el estándar técnico que ha establecido la organización para la industria?
- a) compatibilidad
 - b) disminución de la confusión en los consumidores
 - c) reducción de los costos de producción
 - d) riesgo de productos complementarios
155. ¿Los estándares de la industria cuentan con un registro de derechos de propiedad intelectual?
156. Con base en estos estándares, ¿ha sido posible implementar estrategias de innovación?
157. ¿Existe algún análisis de economía comparativa de costos?
158. ¿Las estrategias a nivel funcional se centran en lograr una:
- a) eficiencia superior?
 - b) mayor calidad?
 - c) mayor capacidad de respuesta?
 - d) innovación sobresaliente?
159. ¿La eficiencia superior se ha traducido en:
- a) productividad?
 - b) economías de escala?
 - c) aprendizaje?
 - d) otros?
160. ¿La mayor calidad se maneja en las dimensiones de confiabilidad y desarrollo de atributos superiores?
161. ¿La mejor capacidad de respuesta se ha fundamentado en:
- a) el enfoque en el cliente?
 - b) la satisfacción de las necesidades del cliente?
 - c) el tiempo de respuesta?
 - d) otros?
- Explique su respuesta,
162. ¿La innovación sobresaliente está asociada con la creación de valor en
- a) infraestructura?
 - b) producción?
 - c) comercialización?
 - d) manejo de materiales?
 - e) investigación y desarrollo?
 - f) sistemas de información?



g) recursos humanos?

163. ¿Es la creación de valor una vía para lograr una ventaja competitiva?

164. ¿Se utilizan estrategias independientes?

165. ¿Cómo se relacionan con la acción independiente?

166. ¿Es la acción independiente una forma de utilizar las estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente actual?

167. ¿Qué estrategias independientes aplica la organización?

a) *ofensiva competitiva*: explotación de una capacidad distintiva o mejoramiento de la eficacia interna para lograr una ventaja competitiva

b) *pacificación competitiva*: acción independiente para mejorar la relación con los competidores

c) *relaciones públicas*: creación y mantenimiento de una imagen favorable « la mente de quienes componen el ambiente

d) *acción voluntaria*: compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales

e) *acción legal*: participación en una lucha legal privada con competidores sobre antimonopolios, publicidad engañosa y prácticas similares

f) *acción política*: esfuerzo por influir en representantes populares para crear un ambiente de negocios más favorable

168. ¿Se utilizan estrategias cooperativas?

169. ¿Cómo se relacionan con la acción cooperativa?

170. ¿Es la acción cooperativa una manera a través de la cual dos o más organizaciones trabajan juntas en estrategias cooperativas para influir en el ambiente?

171. ¿Qué estrategias cooperativas se aplican en la organización?

a) *contratación*: negociación entre la organización y otra o grupo de ellas para intercambiar bienes, servicios o información

b) *cooptación*: absorción de nuevos elementos en la estructura de liderazgo para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o existencia de la organización

c) *coalición*: unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta

172. ¿Qué efectos ha traído a la organización y su ambiente la integración de acción cooperativa y la acción independiente en su capacidad de respuesta?

173. ¿Es la maniobra estratégica un esfuerzo consciente de la organización para modificar los límites de su ambiente de tarea?

PROCESOS

174. ¿Existe un enfoque de procesos en la organización?

175. ¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los objetivos organizacionales?

176. ¿Cómo afrontó la organización la transición de un enfoque funcional a uno basado en procesos?

177. ¿Qué estrategia se siguió para adoptar un enfoque de esta naturaleza?

178. ¿En quién recae la responsabilidad de manejar la infraestructura técnica de los procesos?

179. ¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?

180. ¿La administración de procesos incluye:

a) la identificación de los procesos clave?

b) la descripción de cómo trabajan?

c) la forma de medirlos y evaluarlos?

d) el análisis de alternativas para mejorarlos o rediseñarlos? Explíquelo brevemente.

181. ¿Qué unidades de medida se emplean para determinar el desempeño de los procesos:

a) indicadores de rentabilidad?

b) indicadores de liquidez?

c) indicadores de financiamiento?

d) indicadores de producción?

e) indicadores de ventas?

f) indicadores de abastecimiento?

g) indicadores de fuerza laboral?



- h) otros?
182. Existe una relación de los procesos con los sistemas
- a) operativos?
 - b) de apoyo?
 - c) de control?
 - d) otros?
183. ¿Cómo repercuten los procesos en la cultura organizacional?
- a) totalmente
 - b) en gran medida
 - c) relativamente
 - d) en poca medida
 - e) en ninguna medida
184. ¿Cómo se ha afrontado la redefinición de límites o fronteras para evitar la formación de cotos de poder en las áreas?
185. ¿Qué formas de adaptación en los límites organizacionales se han considerado?
- a) el amortiguamiento
 - b) la nivelación
186. ¿Es el amortiguamiento un enfoque para adaptarse a la incertidumbre?
187. ¿Es la nivelación la suavización de las fluctuaciones normales en los límites ambientales?
188. ¿Ha mejorado la administración de los procesos con el uso integrado del amortiguamiento y la nivelación? Explique su respuesta.
189. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?
190. ¿Ha permitido este enfoque elevar el desempeño del personal de la organización?
191. ¿Las evaluaciones comprueban la mejoría en el desempeño? Incluya ejemplo.
192. ¿Permiten los procesos una visión de negocio integral?
193. ¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?
194. ¿Cómo se determina si los procesos crean valor?
- a) por los resultados obtenidos en la operación
 - b) en la calidad de los productos y servicios
 - c) en la satisfacción de las expectativas de los clientes
 - d) por la posición competitiva
 - e) en el retorno de la inversión
 - f) otros
195. ¿Son los procesos un mecanismo de apoyo estratégico?
- a) corporativo
 - b) funcional
 - c) de negocio
 - d) global
196. ¿Cómo se relacionan los procesos con la selección estratégica?
- a) internacional
 - b) multinacional
 - c) global
 - d) transnacional
197. ¿Cómo se coordinan las acciones para monitorear los procesos?
198. ¿Cómo se reportan los avances sobre el comportamiento de los procesos?

Cuestionario Organización

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?
2. ¿Cómo está organizada el área responsable de la organización?
3. ¿Qué criterios se siguieron para definir la estructura del área?
4. ¿Cuántas personas la integran?



5. ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área? . ¿De qué naturaleza?, ¿Con qué periodicidad?

6. ¿Cuáles son los proyectos prioritarios?

7. ¿Cómo funciona el área?

a) por programa

b) por proceso

c) por función

8. ¿Cómo integra los recursos de la organización?

a) humanos

b) materiales

c) financieros

d) tecnológicos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluya organigrama.

10. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?

a) tratado

b) convenio

c) ley

d) reglamento

e) decreto

f) acuerdo

g) acta constitutiva

h) otros

11. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?

12. ¿Esta estructura refleja la visión de la organización?

13. ¿El diseño de la estructura organizacional está enmarcado en una estrategia?

14. ¿Existe congruencia entre la misión de la organización y la estrategia?

15. Las funciones asignadas a cada área de la organización, ¿son adecuadas para el cumplimiento de tal misión? ,

16. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?

Organización vertical

a) Con una sola sede

b) Con unidades desconcentradas

c) Con unidades descentralizadas

d) Con unidades desconcentradas y descentralizadas

e) Con unidades globales

f) Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales

Organización horizontal

a) Unidades al mismo nivel

b) Equipos de trabajo

c) En red de tecnología

d) En red global

Organización vertical/horizontal

a) Función/proceso

b) Proceso

c) Estratégica Organización virtual

a) Unidades en el lugar de origen

b) Unidades a nivel global

18. ¿Qué factores se consideraron en su diseño?

a) económicos

b) normativos

c) estratégicos

d) necesidades del servicio



- e) técnicos
- f) tecnológicos
- g) ambientales
- h) otros

17. ¿Se han realizado modificaciones a la estructura?

18. ¿Por qué razones?

- a) ampliación del giro
- b) por acuerdo comercial
- c) por estrategia
- d) por presiones económicas
- e) por cambio en la composición del órgano de gobierno
- f) por incremento del capital social
- g) otros

21. ¿Las modificaciones a la estructura se han traducido en:

- a) elevación de la productividad
- b) mejora en la forma de desempeño
- c) aumento en la capacidad de respuesta
- d) mejor calidad de vida en la organización
- e) otros

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

19. ¿La estructura está definida por:

- a) proceso
- b) función
- c) números simples
- d) tiempo
- e) territorio
- f) clientes
- g) equipo
- h) producto
- i) proyecto
- j) división
- k) corporación
- l) matricial
- m) conglomerado
- n) otros

20. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?

21. ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?

22. ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?

23. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones?

- a) en el jefe superior inmediato
- b) en el responsable del área de adscripción
- c) al área de recursos humanos
- d) en el responsable de la organización
- e) en un consultor
- f) en un órgano de asesoría interna
- g) otros

CULTURA ORGANIZACIONAL

24. ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?

25. ¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización?

- a) adaptable
- b) de logro
- c) de clan
- d) burocrática



26. ¿La cultura adaptable considera valores tales como:
- a) creatividad
 - b) experimentación
 - c) correr riesgos
 - d) autonomía
 - e) capacidad de respuesta
27. ¿La cultura de logro se basa en valores tales como:
- a) competitividad
 - b) perfeccionismo
 - c) iniciativa
 - d) agresividad
 - e) diligencia
28. ¿La cultura de clan integra valores tales como:
- a) equidad
 - b) cooperación
 - c) consideración
 - d) coincidencia
 - e) igualdad social
29. ¿La cultura burocrática incorpora valores tales como:
- a) orden
 - b) formalidad
 - c) obediencia
 - d) racionalidad
 - e) moderación
30. ¿El personal aprende la cultura a través de:
- a) anécdotas
 - b) rituales
 - c) símbolos
 - d) lenguaje
 - e) selección
 - f) socialización
 - g) actos diarios
 - h) otros
31. ¿Cómo se maneja la diversidad cultural?
32. ¿Cómo se interrelaciona la cultura con las estrategias de la organización?
33. ¿Existe una administración de la cultura?
34. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos?
35. ¿Cuál es su posición en el organigrama?, ¿Es un órgano de línea o staff?
36. ¿Cómo está organizada el área responsable de la función?
37. ¿De qué manera se visualiza el manejo de este recurso?
38. ¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos?
- a) mediante la evaluación de los recursos actuales
 - b) mediante la evaluación de las necesidades futuras
 - c) mediante el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras
 - d) mediante la proyección de la demanda de productos y servicios.
 - e) otros
39. ¿Se dispone de un inventario de personal actualizado? Incluya copia.
40. ¿Cómo se determina la forma en que los recursos humanos agregan valor a la organización?
41. ¿Cómo se atienden problemas tales como:
- a) presión en el trabajo
 - b) discriminación
 - c) acoso sexual
 - d) otros



Análisis y valuación de puestos

42. ¿Se efectúa el análisis de puestos?
43. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo el análisis de puestos?
44. En caso de que el análisis lo efectúe personal externo a la organización, indique qué ventajas se obtienen y si su costo se justifica por los resultados,
45. ¿Qué técnicas utilizan para el análisis de puestos?
- a) observación directa
 - b) cuestionarios
 - c) entrevistas
 - d) benchmarking
 - e) métodos combinados
 - f) otras
46. ¿El cuestionario para la descripción de puestos incluye los siguientes elementos:
- a) información general
 - b) toma de decisiones
 - c) planeación y organización
 - d) administración
 - e) control
 - f) supervisión
 - g) consulta e innovación
 - h) contactos
 - i) coordinación
 - j) conocimientos, habilidades y competencias
 - k) representación
 - l) indicadores
 - m) organigrama
 - n) calificaciones generales
 - o) comentarios
47. ¿Se actualiza periódicamente la información producto del análisis?
48. ¿Se emplea como modelo algún trabajo de esta naturaleza realizado por una organización análoga?
49. ¿Se realiza una valuación de puestos? ¿Quién y con qué periodicidad se encarga de ello?
50. ¿Existe un procedimiento para la valuación? Descríbalo brevemente,
52. ¿Qué áreas y/o niveles de la organización intervienen en la fijación de parámetros para la valuación?
53. ¿La valuación se lleva a cabo internamente o con el apoyo de personal externo?
- Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización
54. ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?
55. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la organización?
- a) interno
 - b) externo
 - c) electrónico
56. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización?
- a) contacto personal
 - b) agencias de empleo
 - c) bolsas de trabajo
 - d) organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza
 - e) registros internos
 - f) grupos de filiación
 - g) colegios de profesionales
 - h) instituciones de educación superior
 - i) periódicos y revistas
 - j) internet
57. ¿Existen formas para la captación de los datos de los aspirantes? Intégrelas.



58. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?
59. ¿Se entrevista a los aspirantes?
60. ¿Se llevan a cabo exámenes a los aspirantes sobre:
- a) conocimientos generales
 - b) conocimientos requeridos para el puesto
 - c) habilidades y destrezas
 - d) idiomas
61. ¿Qué procedimiento se utiliza para contratar e inducir al personal? Explíquelo brevemente.
62. ¿Se recaba información socioeconómica?
63. ¿Se practican exámenes médicos?
64. ¿Se realizan exámenes psicométricos?
65. ¿Los exámenes evalúan el coeficiente intelectual y el coeficiente emocional?
66. ¿Quién autoriza la contratación de personal?
67. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?
68. ¿Qué información se proporciona al empleado de nuevo ingreso?
- a) visión y misión de la organización
 - b) objetivos
 - c) políticas
 - d) procesos
 - e) funciones
 - f) procedimientos
 - g) tipo de producto y/o servicios
 - h) campo de trabajo
 - i) principales clientes
 - j) prestaciones
 - k) otros
69. ¿Establece la organización un compromiso de trabajo basado en los valores institucionales?
70. ¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de:
- a) bienvenida
 - b) historia de la organización
 - c) descripción de puestos
 - d) políticas
 - e) organización
 - f) otros
71. ¿Se lleva a cabo una presentación del personal de nuevo ingreso?
72. ¿La presentación incluye una visita a las instalaciones?
73. ¿El entrenamiento, adiestramiento y/o capacitación es interno o externo?
74. El proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización ¿ha contribuido a disminuir la rotación de personal?
- Administración
75. ¿Se tiene pleno conocimiento del reglamento en toda la organización?
76. ¿Existe un consenso de respeto hacia el reglamento?
77. Se dispone de un archivo para salvaguardar información de la organización, como:
- a) inscripción en Registro Federal de Contribuyentes?
 - b) certificación de zonificación para uso de suelo?
 - c) dictamen de estudio de impacto urbano?
 - d) visto bueno de seguridad y operación?
 - e) aviso de funcionamiento ante servicios de salud pública?
 - f) licencia de funcionamiento?
 - g) licencia para la fijación, instalación o colocación de anuncios?
 - h) registro empresarial ante el seguro social y fondo de la vivienda?
 - i) programa interno de protección civil?
 - j) registro de fuentes fijas y de descarga de aguas residuales?



k) inscripción en el padrón de impuestos sobre nóminas?

l) alta en el sistema de información empresarial?

m) otros?

78 ¿Se cuenta con un código de ética o conducta?

Remuneración del personal

79 nivel de compensación se determina con base en:

a) tipo de trabajo

b) tipo de empresa

c) sector industrial

d) naturaleza de la empresa

e) rentabilidad de la empresa

f) tamaño de la empresa

g) ubicación de la empresa

h) desempeño del empleado

i) filosofía gerencial

j) otros

80 Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?

81 ¿Se conoce el monto correspondiente para el pago de:

a) sueldos

b) salarios

c) honorarios

d) comisiones

e) viáticos

f) gratificaciones

g) incentivos

h) tiempo extra

i) apoyos económicos

j) otros

82 ¿La nómina incluye pago a personal de:

a) base

b) confianza

c) honorarios

d) servicio temporal

e) otros

83 ¿Qué número de empleados corresponde a cada renglón?

a) base ()

b) confianza ()

c) honorarios ()

d) servicio temporal ()

e) otros ()

84 ¿Existen formas de compensación como:

a) pago por resultados

b) pago basado en destrezas

c) otros

85 ¿El pago a los niveles superiores se incluye en la misma nómina?

86 ¿Se efectúan las provisiones necesarias para pagos extraordinarios como liquidaciones, licencias o incapacidades?

87 ¿El cálculo de la nómina incorpora movimientos tales como:

a) altas

b) bajas

c) faltas

d) retardos

e) licencias con goce de sueldo



- f) pago de prestaciones
- g) pago de obligaciones
- h) préstamos personales
- i) apoyos especiales
- j) otros

88 ¿Se elabora la nómina internamente o con el apoyo de alguna institución?

89 ¿El pago se efectúa en efectivo, cheque o depósito bancario?

90 ¿Se incluyen vales en la forma de pago?

91 ¿El pago se realiza en las fechas establecidas?

92 ¿Cómo se atienden los problemas por errores en el pago?

93 ¿Quién establece las condiciones de pago en la organización?

Capacitación y desarrollo

94 ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?

a) con base en el programa general de trabajo

b) a solicitud de las áreas de la organización

c) por necesidades de servicio

d) otros

95 ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal. Incluya una copia.

96 ¿Qué técnicas de capacitación se emplean?

97 ¿Se considera la función de recursos humanos un costo o una inversión?

98 ¿Emplea la organización servicios de apoyo en capacitación de alguna institución especializada?

99 ¿A quién recurre la organización para allegarse expositores para el programa?

a) grupos de filiación

b) instituciones de educación superior

c) colegios de profesionales

d) organizaciones análogas

e) organizaciones líderes en el campo de trabajo

f) organizaciones de otro tipo de industria

g) proveedores

h) otros

100 ¿Se cuenta con un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?

101 ¿Existen convenios de coordinación con instituciones públicas y/o privadas para la capacitación y desarrollo del personal?

102 ¿Es la capacitación y desarrollo un elemento significativo para la promoción -otorgamiento de incentivos?

103 ¿Cuenta la organización con un grupo colegiado donde se analicen las condiciones de la capacitación y desarrollo?

104 ¿evalúa la permanencia del personal en la organización una vez que se ha invertido en capacitarlo y desarrollarlo?

Seguridad

105 ¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?

106. ¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene?

107. ¿Existen métodos para mejorar la seguridad?

a) de prevención y diseño de seguridad

b) inspección e investigación de accidentes

c) capacitación y motivación de seguridad

108 ¿Está definida una política para atender casos de violencia en el trabajo?

a) violencia de un empleado hacia otro empleado

b) violencia de un empleado a un tercero ajeno al centro de trabajo

c) violencia de un tercero contra un empleado en el trabajo

109 Para prevenir la violencia en el trabajo, ¿se toman medidas como:

a) crear una cultura organizacional de respeto mutuo?



- b) desarrollar programas para brindar apoyo emocional?
- c) implementar un mecanismo para detectar y atender conflictos?
- d) capacitar a supervisores en la formación de equipos y solución de conflictos?
- e) llevar un control de incidencias para ubicar áreas y personas críticas?
- f) diseñar un procedimiento para canalizar, reubicar o desplazar a personas violentas?
- 110 ¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?
- 111. En caso de accidentes de trabajo, ¿a quién se recurre?
- 112 ¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas?
- 113 ¿Se efectúan exámenes médicos periódicamente? i ¿Con que frecuencia?
- a) trimestralmente
- b) semestralmente
- c) anualmente
- d) cada dos años
- e) otros
- 114 ¿Cuenta la organización con un consultorio médico?
- 115. ¿El personal cuenta con un seguro para accidentes?
- Higiene
- 116. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como:
- a) ventilación
- b) iluminación
- c) temperatura
- d) nivel de ruido
- e) disposición de mobiliario y equipos
- f) color de las áreas
- g) áreas de circulación
- h) áreas de descanso
- i) áreas de atención a clientes
- j) otros
- 117 ¿Existe un programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones?
- Prestaciones
- 118. ¿Existe un plan de prestaciones para el personal? Incluya una copia.
- 119 ¿El plan contempla factores como:
- a) apoyos educativos
- b) actividades deportivas
- c) actividades sociales
- d) otros
- Organización y control de personal
- 120. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:
- a) manual de organización
- b) manual de personal
- c) manual de bienvenida
- d) manual de inducción
- e) manual de políticas
- f) otros
- 121 ¿Existe algún mecanismo u órgano para apoyar el proceso de toma de decisiones en materia de personal?
- 122 ¿Quiénes forman parte de él?
- 123 ¿Se reúne periódicamente o sólo se convoca para asuntos especiales?
- Evaluación del desempeño
- 124 ¿Se aplica la evaluación del desempeño en la organización?
- 125 ¿En la evaluación se consideran elementos tales como:
- a) desempeño individual
- b) evaluación conforme a estándares individuales y grupales



c) retroalimentación del empleado

126. ¿Se evalúa el desempeño a través de métodos como:

- a) ensayos escritos
 - b) incidentes críticos
 - c) escalas de calificación gráfica
 - d) escalas de calificación apoyadas en el comportamiento
 - e) comparaciones multipersonales
 - f) administración por objetivos
 - g) evaluación de 360 grados
 - h) autoevaluaciones
- placement

127. ¿Qué representa para la organización el hecho de implementar iniciativas tendientes a atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo altamente capaz y dedicada al aprendizaje continuo?

128 ¿Qué medidas se han tomado para mantener un ambiente de trabajo positivo?

129 ¿Se preparan e implementan programas de seguimiento de carrera para empleados valiosos? Incluya documento.

130 ¿Se desarrollan aspectos motivacionales relacionados con:

- a) sentimiento de autorrealización?
- b) sentido de pertenencia?
- c) facultades de decisión?
- d) fortalecimiento de la autoestima?
- e) condiciones de trabajo adecuadas?
- f) compensación?
- g) prestaciones?
- h) opción a la compra de acciones?
- i) ascensos?
- j) otros?

131 ¿Se promueve un plan de vida y de carrera?

Outsourcing

132, ¿Es el outsourcing un recurso de apoyo al enfoque estratégico de la organización?

133 ¿Qué factores se ponderaron para adoptarlo?

- a) delegar procesos
- b) mejorar resultados
- c) elevar el rendimiento
- d) concentrar las competencias centrales
- e) eliminar el riesgo de obsolescencia tecnológica
- f) optimizar recursos
- g) otros

134 ¿El proceso de outsourcing se lleva a cabo con base en:

- a) un análisis estratégico
- b) identificación de los mejores candidatos
- c) selección de proveedores
- d) transición de las operaciones
- e) administración de la relación

135. ¿Previo a la subcontratación se considera:

- a) ubicación del servicio
- b) convenios adecuados de seguridad
- c) disponibilidad del servicio y capacidad
- d) acceso a tecnología avanzada
- e) posibilidad de migrar a sistemas más avanzados
- f) capacidad para administrar e informar según el nivel de servicio
- g) soporte de software
- h) planes de contingencia preparados



- i) recuperación ante un desastre
- j) soporte e integración de redes
- k) capacitación de usuarios
- l) calidad del servicio

136. ¿Se evalúan criterios clave tales como:

- a) creación e implementación de una sólida estructura de gestión de proyectos
- b) experiencia en el área prueba
- c) construir un sentido de compromiso con el personal que se transfiere
- d) oferta de oportunidades en términos de capacidades, responsabilidades y oportunidades en el extranjero
- e) otros

137. ¿En qué áreas se registran más cambios como consecuencia del outsourcing?

- a) operaciones
- b) servicios a cliente
- c) recursos humanos
- d) servicios generales
- e) almacenes e inventarios
- f) asistencia técnica
- g) informática
- h) otros

Empowerment

139. ¿La integración de los mecanismos de trabajo considera:

- a) la actitud hacia el desarrollo personal
- b) la iniciativa y capacidad para innovar y crear
- c) la disposición a trabajar en equipo
- d) no tener antecedentes de conflicto disfuncional
- e) el manejo adecuado del conflicto funcional
- f) tener una sólida formación en su área de especialidad
- g) la capacidad para tomar decisiones
- h) otros

140. ¿El esquema de trabajo de los empleados que funcionan en equipo se realiza con base en:

- a) la planeación y control del ritmo de trabajo
- b) asignación de roles
- c) distribución de tareas en forma equitativa
- d) selección de nuevos miembros
- e) mejora continua
- f) mecánica de trabajo enriquecida
- g) toma de decisiones por consenso
- h) asistencia, descansos y reemplazos
- i) trabajo basado en estándares de calidad
- j) otros

141. ¿Se han determinado las formas de compensación para los empleados que laboran bajo el enfoque del empowerment?

- a) sueldo fijo ,
- b) bonos de actuación
- c) comisiones
- d) reparto de utilidades
- e) regalías sobre ventas y/o utilidades
- f) acciones u opciones para comprar acciones
- g) remuneración con base en metas alcanzadas
- h) otras

Diversidad

142. ¿Ha sido necesaria alguna acción afirmativa para evitar la discriminación?



143. ¿Se adoptan las medidas necesarias para prevenir y atender casos de intimidación emocional y acoso sexual?

Valores

144. ¿Qué papel juegan los valores en la organización?

145. ¿Qué tipo de valores están plenamente identificados?

a) absolutos: lo verdadero, bello, útil, bueno y sagrado

b) morales; éticos y estéticos

c) sociales: industriales, políticos y económicos

d) fundamentales: de transformación y oportunidad

f) vitales; espirituales y religiosos

g) otros

146. ¿Qué significado tienen los valores?

147. ¿Qué medios se utilizan para comunicar los valores a toda la organización?

148. ¿Existen mecanismos que enmarquen, promuevan y protejan los valores tales como: '

a) equipos de trabajo

b) círculos de calidad

c) grupos culturales

d) otros

Ética

149. ¿En qué tipos de postulados se fundamentan:

a) las declaraciones basadas en principios, que sustentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal

b) las declaraciones basadas en política, que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

150. ¿Qué papel juega la ética en la organización?

151. ¿En dónde están consignados los fundamentos éticos de la organización?:

a) código moral

b) código de ética

c) código de conducta

d) otros

152. ¿El contenido del código incluye aspectos tales como:

a) propinas?

b) conflictos de intereses?

c) aceptación de regalos?

d) donativos?

e) acoso sexual?

f) actividades políticas?

g) consumo de alcohol o drogas?

h) derecho a la intimidad?

i) trabajo infantil?

j) pagos indebidos?

k) información privilegiada?

l) discriminación en las oportunidades?

m) medio ambiente?

n) seguridad en el trabajo?

ñ) relaciones con la comunidad?

o) confidencialidad personal?

p) influyentismo?

q) nepotismo?

r) otros?

153. ¿Qué personas participan en la definición de los postulados éticos?

154. ¿En quién recae la responsabilidad de preservarlos y difundirlos?

CAMBIO ORGANIZACIONAL



155. ¿La organización ha sufrido algún cambio?
156. ¿El cambio está asociado con aspectos de innovación y creatividad?
157. ¿El cambio ha sido producto de:
- b) una visión distinta
 - c) definición de una nueva misión
 - d) establecimiento de nuevos objetivos y metas
 - e) estrategias más congruentes
 - f) modificación y/o adaptación de las funciones
 - g) requerimientos del mercado
 - h) ajustes normativos
 - i) presión de la competencia y/o proveedores
 - j) estudios de mejoramiento administrativo
 - k) otros
158. ¿Se lleva a cabo una campaña de sensibilización en toda la organización para evitar la resistencia al cambio?
159. ¿Cómo se ha asociado la resistencia al cambio con el manejo del estrés y el conflicto?
- a) involucrando al personal
 - b) comunicándose mejor
 - c) apoyando la transición
 - d) ayudando al personal que permanece
 - e) otros
160. ¿Se administra el cambio?
- ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS**
161. ¿Qué tipo de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?
- a) análisis de funcionamiento
 - b) reestructuración organizacional
 - c) viabilidad
 - d) factibilidad
 - e) productividad
 - O reorganización
 - g) reingeniería
 - h) distribución del espacio
 - i) simplificación del trabajo
 - j) auditoría administrativa
 - k) calidad
 - l) otros
162. ¿Cómo se realizan los estudios de mejoramiento administrativo? Describalo brevemente.
163. ¿Cómo han afectado a la organización estos estudios?
- a) reducción de costos
 - b) mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios
 - c) mayor oportunidad de participar
 - d) mejoramiento del clima organizacional
 - e) fortalecimiento del proceso de toma de decisiones
 - f) otros
164. ¿Se prepara un programa de trabajo que contenga:
- a) identificación del estudio
 - b) responsable(s)
 - c) área bajo estudio
 - d) clave
 - e) actividades a realizar
 - f) fases
 - g) calendario
 - h) representación gráfica



- i) formato
- j) reportes de avance
- k) periodicidad
- l) otros

¿Se sustenta el estudio con una propuesta técnica que incluya:

- a) naturaleza
- b) alcance
- c) antecedentes
- d) objetivos
- e) estrategia
- f) justificación
- g) acciones
- h) recursos
- i) costo
- j) resultados
- k) información complementaria
- l) otros

¿Se emplean técnicas de análisis administrativo como:

- a) análisis de sistemas
- b) análisis de costo-beneficio
- c) análisis de estructuras
- d) árbol de decisiones
- e) autoevaluación
- O desarrollo organizacional
- g) reorganización
- h) otros

167. ¿Se apoyan en herramientas de estudio cuantitativas como:

- a) análisis de series de tiempos
- b) correlación
- c) modelos de inventario
- d) modelos integrados de producción
- e) muestreo
- f) números índices
- g) programación dinámica
- h) programación lineal
- i) simulación
- j) teoría de colas o líneas de espera
- k) teoría de los grafos (CPM, PERTy RAMPS)
- l) teoría de las decisiones
- m) teoría de los juegos
- n) otras

INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

168. ¿Los estudios para desarrollar instrumentos técnicos se realizan a través de:

- a) unidades de línea
- b) unidades asesoras
- c) unidades de línea y asesoras
- d) equipos de trabajo
- e) otros

169. ¿Qué tipo de capacitación se brinda al personal que desarrolla los proyectos :-instrumentos técnicos?

170. ¿Se dispone de un registro histórico de:

- a) estudios realizados
- b) estrategias seguidas



- c) áreas y niveles involucrados
- d) recursos asignados
- e) problemas detectados
- f) soluciones implementadas
- g) resultados obtenidos
- h) recomendaciones formuladas
- i) otros

171. ¿A qué instancias o niveles se informa sobre el desarrollo y resultados de los proyectos?

172. ¿Las modificaciones sustantivas se plasman en:

- a) tratados
- b) convenios
- c) leyes
- d) reglamentos
- e) acuerdos
- f) decretos
- g) otros

173. ¿Qué medios se utilizan para dar a conocer los resultados obtenidos?

- a) reuniones de trabajo
- b) red de cómputo
- c) panel
- d) oficios
- e) circulares
- f) eventos como foros, seminarios, etcétera

174. ¿En qué tipo de instrumentos técnicos de apoyo se concentran las acciones?

- a) manuales administrativos
- b) estadísticas
- c) estudios de mercado
- d) análisis de la competencia
- e) estudios de productividad
- g) índices para evaluar competencias y desempeño
- h) otros

175. ¿Se han elaborado manuales administrativos de:

- a) organización
- b) procedimientos
- c) historia de la organización
- d) políticas
- e) contenido múltiple
- f) ventas
- g) producción
- h) finanzas
- i) personal
- j) operación
- k) sistemas
- l) calidad
- m) otros

176. Los manuales son:

- a) generales
- b) específicos
- c) sectoriales
- d) otros

177. ¿Existe evidencia de una mejora en el funcionamiento basada en el soporte de los instrumentos técnicos preparados en cuanto a:

- a) desarrollo de sistemas



- b) instrumentación de estrategias
- c) implementación de proyectos
- d) asignación de recursos
- e) desahogo de procedimientos
- f) elevación de la calidad de los productos y/o servicios
- g) otros

Cuestionario Dirección

1. ¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?
2. ¿La orientación al logro de su objeto o atribución es coincidente con:
 - a) la visión? b) la misión? c) objetivos? d) políticas? e) estrategias? f) procesos?
3. ¿La labor de la dirección se traduce en atributos como:
 - a) solidez financiera?
 - b) valor de la organización como inversión?
 - c) calidad de los productos y/o servicios?
 - d) innovación?
 - e) calidad de la administración?
 - f) capacidad para atraer, desarrollar y retener a personal talentoso?
 - g) responsabilidad ambiental y comunitaria?
 - h) otros?
4. Las directrices de la organización le permiten competir en:
 - a) conocimiento del producto y/o servicio?
 - b) calidad?
 - c) exclusividad?
 - d) bajos precios?
 - e) confiabilidad?
 - f) disponibilidad?
 - g) información?
 - h) garantía?
 - i) servicio postventa?
 - j) asesoría al cliente?
5. ¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?
6. ¿De qué manera la dirección incide en el desarrollo de una cultura organizacional acorde con las estrategias de liderazgo?

LIDERAZGO

1. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?
2. ¿Están definidos los elementos clave del liderazgo?
 - a) influencia
 - b) interrelación
 - c) personas
 - d) objetivos
 - e) cambio
3. ¿Se consideran características del liderazgo tales como:
 - a) empuje?
 - b) motivación?
 - c) congruencia?
 - d) confianza?
 - e) conocimiento?
 - f) inteligencia?



4. ¿Se conocen las dimensiones de la personalidad de un líder?
 - a) emoción (deseo manifiesto de hacerse cargo de la situación de ser líder)
 - b) empatía (trato cálido, compasivo y sociable)
 - c) ajuste (autocontrol, tranquilidad, resistencia a las presiones)
 - d) escrúpulo (trabajo arduo, orientado al logro, responsabilidad y credibilidad)
 - e) apertura (disposición a cambiar y buscar cosas nuevas)
5. ¿Qué rasgos de los líderes eficaces predominan en la organización?
 - a) dominio?
 - b) energía?
 - c) control interno?
 - d) integridad?
 - e) flexibilidad?
 - f) confianza en sí mismo?
 - g) estabilidad?
 - h) inteligencia?
 - i) sensibilidad?
6. ¿Cuáles son las fuentes de poder del liderazgo?
 - a) por posición
 - b) personal
 - c) otros
7. ¿El ejercicio del poder es:
 - a) legítimo?
 - b) de referencia?
 - c) de recompensa?
 - d) experto?
 - e) coercitivo?
 - f) por información?
 - g) por conexión?
 - h) otros?
8. ¿El estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad es: observar
 - a) autocrático (impositivo)?
 - b) democrático (participativo)?
 - c) liberal (independiente)?
9. ¿Existen vertientes de liderazgo tales como: observar
 - a) de supervisión?
 - b) participativo?
 - c) de equipo?
10. ¿Existe un liderazgo informal? observar
11. ¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?
12. ¿Se considera la conducta del líder en cuanto a:
 - a) apoyo?
 - b) participación?
 - c) instrumental?
 - d) orientación a logros?
13. ¿Ha sido positivo el uso de los conceptos de delegación, participación, venta de ideas e instrucción?
14. ¿Dispone la organización de un cuerpo de líderes en todas sus unidades de trabajo para la sucesión?
15. ¿En qué medida constituye el liderazgo un factor que soporta una dirección eficaz? Explíquelo brevemente.



COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo se concibe el proceso de comunicación? Explíquelo brevemente.
2. Para la organización, ¿qué representa la comunicación?
3. ¿Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación?
4. ¿La comunicación es interpersonal y organizacional?
5. ¿La comunicación está cifrada en elementos tales como:
 - a) información?
 - b) motivación?
 - c) expresión emocional?
 - d) control?
6. ¿Se evalúan los métodos de comunicación siguientes?
 - a) retroalimentación
 - b) capacidad para manejar información compleja
 - d) confidencialidad
 - e) facilidad de codificación
 - f) decodificación oportuna
 - g) limitación en tiempo y espacio
 - h) costo
 - i) consumo de tiempo
 - j) nivel de formalidad
 - k) trato personal cálido
 - l) capacidad de análisis
7. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
8. ¿Para superar las barreras se realizan acciones como:
 - a) usar la retroalimentación?
 - b) escuchar con atención?
 - c) hablar con lenguaje claro?
 - d) controlar las emociones?
 - e) observar las señales no verbales?
9. ¿La comunicación fluye de manera:
 - a) ascendente? b) descendente? c) diagonal? d) lateral? e) multidireccional?
10. ¿La comunicación ascendente incluye:
 - a) reportes de actuación? b) información financiera? c) problemas y excepciones? d) quejas y sugerencias?
11. ¿La comunicación descendente contempla:
 - a) implementación de metas y estrategias? b) instrucciones de trabajo? c) procedimientos y prácticas necesarias? d) retroalimentación sobre actuación? e) otros?
12. ¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?
13. ¿Cuáles son los canales de comunicación más eficaces?
14. ¿Qué tipo de asuntos son los que propician una mayor comunicación?
15. ¿Cómo influye la comunicación formal en la comunicación informal?
16. ¿Qué impacto tiene en la cultura organizacional la comunicación informal?
17. ¿Se controla la información que se maneja como rumor?
18. ¿Se practica la "administración de pasillo"?
19. En el proceso de comunicación, ¿se ha intentado usar la comprensión de las emociones para mejorarlo?
20. ¿Qué tecnología de soporte se emplea en el proceso de comunicación?
21. ¿Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos tales como:
 - a) correo electrónico?
 - b) mensajes instantáneos?



- c) correo de voz?
 - d) fax?
 - e) intercambio electrónico de información?
 - f) teleconferencia?
 - g) videoconferencia?
 - h) otros?
22. ¿Cómo afecta la red de información a la toma de decisiones? Explique su respuesta.
23. ¿Considera que el proceso de comunicación es abierto?
24. ¿Qué clase de comunicación predomina?
- a) diálogo b) discusión c) otro
25. ¿Qué clase de comunicación propicia mayor dificultad?
- a) verbal b) escrita c) a través de equipos d) otros
26. ¿Existen mecanismos para el manejo y control de la información? ¿Cómo operan?
27. ¿Qué relación existe entre la comunicación y el enfoque estratégico?
28. ¿En su ámbito de trabajo sostiene algún tipo de comunicación con personal externo a la organización?
29. ¿Existe un protocolo y/o normatividad al que la organización tiene que sujetarse en sus procesos de comunicación?
30. ¿Se proporciona capacitación de alguna naturaleza para mejorar las comunicaciones? ¿De qué tipo?
- a) interna? b) externa? c) combinada?
31. ¿Entiende usted con claridad el flujo y contenido de la comunicación en la organización?
32. ¿Qué clase de equipos utiliza para comunicarse?
- a) teléfono b) fax c) computadora d) otros
33. ¿Qué estrategia se aplica para mantener una comunicación eficaz?
34. ¿De qué manera influye el proceso de comunicación en el trabajo?
35. ¿Cómo se afrontan y superan los problemas de comunicación?
36. ¿Qué se requiere para mejorar la comunicación interna y externa?

MOTIVACIÓN

1. ¿Es la motivación una prioridad para la organización? Justifique su respuesta.
2. ¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?
3. ¿Está la motivación sustentada por elementos como:
- a) esfuerzo: una medida de intensidad o dirección?
- b) dirección; orientación hacia las metas organizacionales?
- c) necesidad: razón personal para realizar el esfuerzo?
4. ¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?
5. ¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?
- a) logro b) poder c) filiación
6. ¿Se considera a la equidad como un elemento motivacional?
7. ¿Existe algún registro del nivel de cumplimiento de las expectativas del personal?
8. ¿El diseño del trabajo incluye objetivos susceptibles de ser alcanzados?
9. ¿El modelo de motivación contempla:
- a) necesidades? b) conducta? c) recompensa? d) otros?
10. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen:
- a) ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)?
- b) enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)?
- c) recompensas no monetarias?
- d) recompensas monetarias?
11. ¿Entre los factores motivadores se encuentran:
- a) semana de trabajo comprimida?
- b) horarios de trabajo flexible?
- c) trabajo a distancia?



- d) trabajo compartido?
12. ¿Dispone la organización de programas de motivación para:
- a) profesionales calificados?
 - b) empleados eventuales?
 - c) personal con poca capacitación y salarios bajos?
 - d) otros?
13. ¿Existen programas apropiados para manejar la remuneración?
- a) administración a libro abierto
 - b) pago por desempeño
 - c) opción de compra de acciones
 - d) programas de reconocimiento
 - e) otros
14. ¿Se ha determinado la posibilidad de mejorar la motivación a través de iniciativas como:
- a) establecer metas para la fijación de compromisos?
 - b) reconocer las diferencias individuales?
 - c) que las personas ocupen puestos acordes con su formación y estilo de ser?
 - d) tener la certeza de que las metas se perciben como alcanzables?
 - e) individualizar las recompensas?
 - f) vincular las recompensas con el desempeño?
 - g) procurar la equidad en el trato?
 - h) usar el reconocimiento?
 - i) no ignorar el dinero?
15. ¿La forma de recompensar al personal para motivarlo considera aspectos tales como:
- a) buscar siempre nuevas actividades?
 - b) ofrecer oportunidades para ampliar el panorama de las personas?
 - c) invertir tiempo en las personas y en el tiempo de las personas?
 - d) compartir información?
 - e) transformar al personal en socio?
 - f) brindar retroalimentación?
 - g) conceder facultades de decisión al personal?
 - h) celebrar los logros?
 - i) proporcionar un horario flexible?
 - j) capacitar continuamente al personal?
16. ¿De qué manera repercute la motivación en el clima organizacional?
17. ¿De qué manera influye la motivación en el posicionamiento estratégico de la organización?

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

- 1. ¿Se apoya a los grupos o equipos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?
- 2. ¿Qué criterios se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?
- 3. ¿Qué tipo de equipos formales se han creado?
- 4. ¿Se han establecido grupos informales:
 - a) de amigos?
 - b) de interés?
 - c) otros?
- 5. ¿La integración de un grupo o equipo se realiza conforme a las siguientes etapas:
 - a) formación (periodo de orientación y de aceptación)?
 - b) tormenta (etapa en la cual emergen las personalidades, los caracteres individuales y situaciones conflictivas)?
 - c) normatividad (etapa en la cual los conflictos que surgieron durante la etapa de confusión se solucionan, lo que propicia que emerja la armonía y la unidad)?
 - d) desempeño (etapa en la cual los miembros centran la atención en la resolución de los problemas y en el logro de las tareas asignadas al equipo)?



- e) terminación (etapa en la cual los miembros se preparan para la disolución del grupo o equipo)?
- 6. ¿Cómo se define la estructura de los grupos o equipos?
- 7. ¿Cómo se interrelacionan los grupos y equipos de trabajo?
- 8. ¿Están claramente definidas las bases de los roles de los equipos tales como:
 - a) relaciones de servicio?
 - b) relaciones de flujo del trabajo?
 - c) relaciones de enlace?
 - d) relaciones de estabilización?
 - e) relaciones de evaluación?
- 9. ¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?
- 10. ¿Son estas normas de conducta compartidas por los miembros de los grupos o equipos y guían su comportamiento?
- 11. ¿Permiten tales normas mejorar el desempeño de los grupos y equipos?
- 12. ¿Qué medidas ha tomado la organización para garantizar la cohesión del trabajo en grupo o en equipo?
 - a) reclutar miembros con antecedentes, formación y valores similares
 - b) mantener estándares de ingreso elevados
 - c) conservar el menor número de integrantes posible
 - d) apoyar las acciones para el logro del éxito
 - e) fomentar la participación
 - f) difundir los logros
 - g) relacionar las recompensas con los logros
 - h) renovar los retos
- 13. ¿De qué manera se relacionan los procesos con los grupos o equipos?
- 14. ¿Existen grupos o equipos destinados a un trabajo que interrelacione funciones y procesos?
- 15. ¿Dispone la organización de una estadística de la incidencia de las condiciones internas que afectan a los grupos o equipos tales como:
 - a) capacidades individuales de los miembros
 - b) tamaño del grupo
 - c) nivel de conflicto
 - d) presiones internas sobre los miembros para seguir las normas del grupo
- 16. ¿Existen registros de eventos críticos en los grupos o equipos?
- 17. ¿La eficacia de un grupo o equipo se determina con base en un criterio de:
 - a) rendimiento productivo?
 - b) satisfacción de necesidades personales?
 - c) mantenimiento del compromiso?
 - d) otros?
- 18. ¿Cómo reaccionan los integrantes de un grupo o equipo ante las cargas de trabajo?
 - a) delegan a otros la responsabilidad (holgazanería social)
 - b) trabajan más duro (efecto de facilitación social)
- 19. ¿Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas como:
 - a) impulsar los niveles de desempeño?
 - b) imprimir cohesión y coordinación al trabajo?
 - c) fortalecer la capacidad de respuesta a clientes?
 - d) fomentar la motivación?
 - e) promover la innovación y la creatividad?
 - f) otros?
- 20. ¿Cómo se resuelven los conflictos en los grupos y equipos?
- 21. ¿Están claramente definidas las causas de los conflictos?
 - a) recursos escasos
 - b) ambigüedad jurisdiccional
 - c) fallas en la comunicación
 - d) choques de personalidad



e) diferencias de poder y estatus

f) diferencia de metas

22. ¿Se ha desarrollado la capacidad para convertir a los grupos en equipos?

MAJEJO DEL ESTRÉS, EL CONFLICTO Y LA CRISIS

1. ¿Cuantifica de alguna manera la organización las demandas físicas o psicológicas de su personal?

2. ¿Se lleva un control sobre las incidencias del nivel de tolerancia al agotamiento?

3. ¿Están claramente identificadas las causas de estrés, tales como:

a) exigencias relacionadas con el trabajo?

b) condiciones físicas?

c) comportamientos esperados?

d) presiones y conflictos interpersonales?

4. ¿Se asocia el estrés con las causas que lo producen?

Elementos extraorganizacionales

a) el cambio demandante al que están sujetas las personas

b) el efecto de las comunicaciones, la televisión, los periódicos y la radio

c) las relaciones familiares

d) la condición de sexo, raza y clase social

Elementos organizacionales

a) la estructura de la organización

b) las políticas, reglas y forma de operar

c) las presiones competitivas

d) la forma de comunicarse

e) las condiciones ambientales

Elementos grupales

a) falta de cohesión del grupo

b) falta de apoyo entre los miembros del grupo

Elementos individuales

a) personalidad

b) carácter

c) actitud

5. ¿Ha desarrollado la organización programas para reducir el estrés?

a) enriquecimiento del trabajo b) rotación de puestos c) análisis del rol que

desempeña el personal d) desarrollo de habilidades e) facultad para expresarse

f) participación en las decisiones g) otros

6. ¿Ofrece la organización medios para reducir el estrés?

a) asesoría al trabajador

b) asesoría a supervisores y jefes de unidad

c) asistencia para realizar ejercicios de meditación

d) biorretroalimentación

7. ¿De qué manera se manejan los conflictos?

a) competencia o imposición

b) abstención

c) transigencia

d) conveniencia

e) colaboración

8. ¿Cómo afronta la organización el estrés y el conflicto?

9. ¿Existe un récord estadístico de casos de estrés, conflicto y crisis así como de las soluciones adoptadas?

10. ¿Cuenta la organización con un plan para el manejo de la crisis? Incluya copia.

11. ¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:

a) recursos limitados para trabajar?

b) ambigüedad en las instrucciones?



- c) comunicación inadecuada?
 - d) falta de información?
 - e) diferencia de status?
 - f) búsqueda de reconocimiento?
 - g) ejercicio de la autoridad?
 - h) centralización de datos?
 - i) otros?
12. ¿Se ha considerado la formación de un equipo de manejo de crisis?
13. ¿Este equipo fundamenta sus acciones en:
- a) una lista de contactos en caso de emergencia?
 - b) pasos específicos para garantizar la seguridad del personal?
 - c) procedimientos para respaldar y recuperar los sistemas de cómputo?
 - d) procedimientos y lugares de evacuación?
 - e) información sobre sitios de trabajo alternativos?
 - f) lineamientos para el manejo de los medios de comunicación?
- Empleados:
14. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?
15. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?
16. ¿Asocia el estrés con las causas que lo producen?
- Elementos extraorganizacionales
- a) el cambio demandante al que están sujetas las personas
 - b) el efecto de las comunicaciones, la televisión, los periódicos y la radio
 - c) las relaciones familiares
 - d) la condición de sexo, raza y clase social
- Elementos organizacionales
- a) la estructura de la organización b) las políticas, reglas y forma de operar
 - c) las presiones competitivas d) la forma de comunicarse
 - e) las condiciones ambientales
- Elementos grupales
- a) falta de cohesión del grupo b) falta de apoyo entre los miembros del grupo
- Elementos individuales
- a) personalidad b) carácter c) actitud
17. En caso de crisis, ¿se siguen algunos de los siguientes pasos?
- a) permanecer en calma
 - b) ser visible
 - c) poner a la gente antes que a la organización
 - d) decir la verdad
 - e) saber cuándo reanudar las operaciones

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Permite la tecnología de la información beneficios tales como:
- a) mayor colaboración? b) formas de compartir la información? c) capacidad para supervisar el desempeño individual y de grupo? d) mejorar la toma de decisiones? e) otros?
2. ¿La tecnología de información de la organización incluye:
- a) hardware? b) software? c) telecomunicaciones? bases de datos?
- otros?
3. ¿Permiten estos recursos un adecuado resguardo, procesamiento y distribución de la información?
4. ¿Se dispone de un recuento de recursos actualizado?
5. ¿Se vigila la compatibilidad y coherencia de la información?
6. ¿La tecnología de la información permite una interacción eficaz con:
- a) clientes? b) proveedores? c) competencia? d) autoridades? e)



grupos de filiación f) otros?

7. ¿Cómo se impulsa la innovación tecnológica?

- a) evaluación de la receptividad del mercado b) factibilidad tecnológica
- c) viabilidad económica d) análisis de la cultura organizacional
- e) desarrollo de la capacidad de respuesta
- f) otros

8. ¿Cómo se amplía la capacidad tecnológica?

- a) desarrollo interno b) permisos c) intercambio d) compra
- e) alianzas estratégicas f) fusiones g) contratos h) convenios

9. ¿Constituye la tecnología de información un elemento competitivo para la organización?

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones? Describalo brevemente.

2. ¿El proceso de toma de decisiones considera supuestos como:

- a) objetividad y lógica? b) definir con claridad los problemas? c) considerar todas las alternativas viables? d) tener metas específicas? e) seleccionar las alternativas que maximizan los intereses de la organización?
- f) otros?

3. ¿La toma de decisiones considera condiciones como:

- a) certeza? b) riesgo? c) incertidumbre? d) conflicto?

4. ¿De qué manera y en qué medida incide la cultura organizacional en la toma de decisiones?

5. ¿De qué papel juega el estilo de dirección en la forma de afrontar el proceso de: toma de decisiones?

6. ¿El proceso de toma de decisiones es congruente con los requerimientos de la organización en cuanto a:

- a) eficacia? b) congruencia? c) velocidad de respuesta? d) compromiso?
- e) calidad? f) otros?

7. ¿Cómo se afrontan las decisiones no programadas? Explique su respuesta.

8. ¿Qué tan centralizado o descentralizado está el proceso?

9. ¿Existe el proceso de toma de decisiones en grupo?

10. ¿Qué ventajas o desventajas se han obtenido de tales decisiones?

11. ¿Cómo se administran las decisiones en grupo en cuanto a:

- a) liderazgo? b) conflicto constructivo? c) creatividad?

12. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en una crisis?

13. ¿Qué estrategias emergentes existen para afrontar la toma de decisiones?

14. ¿Cuenta la organización con un registro de errores y prejuicios en la toma de decisiones como:

- a) exceso de confianza? b) considerar la información inicial e ignorar la subsecuente?
- c) percepción personal? d) buscar información con base en elecciones previas?
- e) pérdida de objetividad? f) establecer analogías inexistentes?

g) adjudicarse el crédito por el éxito y responsabilizar por las fallas a otros? h) otros?

15. ¿Cómo se definirían las características de un proceso de toma de decisiones eficaz?

16. ¿Cómo se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles? Explique su respuesta.

17. ¿Existen lineamientos definidos para el manejo del proceso de toma de decisiones en una organización:

- a) vertical? b) horizontal? c) vertical/horizontal? d) virtual? e) otras?

18. ¿Cómo incide la estructura organizacional en la toma de decisiones?

19. ¿Qué tendencia muestra el proceso de toma de decisiones?

- a) maximización b) satisfacción c) optimización

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

1. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la innovación y la creatividad?

2. ¿El cambio parte de condiciones tales como:

Internas

- a) cambios en la estrategia de la organización?



- b) modificaciones en la estructura?
 - c) actitud del personal?
 - d) cambios en la fuerza de trabajo?
 - e) trabajo en equipo
 - f) otros?
- Externas
- a) condiciones del mercado?
 - b) normatividad?
 - c) tecnología?
 - d) factores económicos?
 - e) presión de clientes y/o proveedores?
 - f) otros?
3. ¿La innovación y la creatividad están asociadas con un proceso de cambio?
4. ¿El proceso de cambio contempla etapas como:
- a) el reconocimiento de la necesidad de cambiar? b) el establecimiento de metas para orientar el cambio? c) diagnóstico de aspectos relevantes? d) selección de la técnica de cambio apropiada?
 - e) planeación? f) implementación? g) evaluación y seguimiento?
5. ¿Se traduce el cambio en un aprendizaje global?
6. ¿Se ha fomentado una cultura de aprendizaje y cambio?
- a) desarrollo de un conjunto de ideas compartidas b) desarrollo de la competencia organizacional
 - c) aclaración de las consecuencias d) configuración de procesos de gobierno
 - e) desarrollo de la capacidad para cambiar
7. ¿Existe un entorno adecuado para fomentar la creatividad y la innovación?
8. ¿El entorno considera variables:
- a) estructurales? b) culturales? c) de recursos humanos? d) otras?
9. ¿Dispone la organización de registros del personal que incorpore características como:
- a) originalidad? b) apertura mental? c) capacidad para resolver problemas?
 - d) actitud? e) receptividad? f) sentido de persistencia? g) otras?
10. ¿Se ha desarrollado en la organización una cultura que permita y fomente:
- a) el trabajo divertido? b) la libertad? c) el desafío? d) la participación profunda?
11. ¿La motivación en el trabajo incluye la tolerancia a la equivocación?
12. ¿Las iniciativas para promover y fortalecer la innovación y la creatividad se han traducido en una mejoría en los productos y/o servicios?
13. ¿Qué acciones puede emprender la organización para estimular la innovación y la creatividad?
- Cómo se ejerce el control?
- ¿Esta clara la definición del ciclo de control?
- ¿Hay coincidencia entre las normas desempeño y el desempeño real?
- ¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?
- ¿Qué tipo de control se usa para recursos materiales, humanos y financieros?
- ¿Qué tipo de control se utiliza para realizar el proceso de empleo(reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación)?
- ¿Están bien identificados los puntos críticos que hay que controlar?
- ¿Cuáles son estos?
- ¿Cómo se controla la productividad en la organización?
- La productividad, ¿es evaluada individualmente o por grupo?
- ¿En función de que se mide la productividad?
- ¿El control que se lleva diario, revisa que las actividades
- ¿Los controles los establece el corporativo o ustedes?
- ¿En que áreas se aplica el control?
- ¿Manejan diferentes tipos de control?
- ¿Son los controles una forma de crear relaciones fundadas?



El uso de controles se utiliza para:

- a) Controlar la operación
- b) Resolver los problemas en tiempo real
- c) Equilibrar el control basado en normas y en el cifrado de la igualdad
- d) Fortalecer los sistemas de incentivos para lograr un mejor resultado y trabajen en equipos sólidos

¿Cómo influye la cultura organizacional en la aplicación del control?

¿Se hace una revisión de la visión, misión y metas para que exista una concordancia con lo establecido en los controles?

¿Esta claramente definida el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno?

Existe la certeza de que los controles cumplen con:

- a) Señalar excepciones en puntos críticos
- b) Ser objetivos
- c) Ajustarse a la cultura organizacional
- d) Justificar su costo

¿De que manera se afronta la resistencia al control?

¿Cómo se retroalimenta el ejercicio del control?

¿Con que frecuencia se revisan los sistemas de control?

¿La información de los controles es accesible a toda la organización?

¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de la organización?

El proceso de control contempla elementos básicos tales como:

- a) Medición del rendimiento actual
- b) Comparación del desempeño actual con el estándar
- c) Toma de decisiones para corregir desviaciones.

¿Guarda un equilibrio el presupuesto asignado con los requerimientos de cada área?

¿Se emplea la auditoría como mecanismo de evaluación y control?

¿Que tipo de auditoria se aplica?

- a) Administrativa
- b) De estados financieros
- c) Operacional
- d) Integral
- e) Ambiental
- f) Legal
- g) De calidad
- h) Social
- i) Tecnológica
- j) Especial
- k) Informática
- l) De seguridad
- m) De servicio a clientes
- n) De sistemas
- o) Otras

¿En quien recae la responsabilidad de su aplicación?

¿Se cuenta con una metodología para realizar auditorías?

¿Qué área de la organización?

- a) Realiza las auditorías
- b) Integra u difunde la información producto de las auditorías
- c) Cómo se lleva a cabo la implementación de recomendaciones?

¿Cómo se efectúa el seguimiento y evaluación del impacto de los resultados de la auditoría?

¿Se lleva un historial de las auditorías aplicadas, que incluyen estas?

- a) Auditorías aplicadas
- b) Áreas examinadas
- c) Responsables
- d) Recursos empleados



- e) Resultados obtenidos
- f) Recomendaciones presentadas
- g) Medidas adoptadas
- h) Efectos logrados
- i) otros
- ¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de calidad?
- ¿Cómo se promueve la calidad de la organización?
- ¿Cómo influye el diseño de la estructura organizacional en la aplicación de controles?
- ¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición y aplicación de controles?
- ¿Existe un equipo o área de trabajo encargada en forma exclusiva del diseño, preparación, implementación y actualización de controles?
- ¿Qué criterios se consideran para establecer los controles:
 - a) normativos
 - b) de estrategia
 - c) de competitividad
 - d) productividad
 - e) de servicio
 - f) otros
- ¿Quién lleva a cabo la evaluación del control?
- ¿El sistema ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar la expectativa de los clientes y usuarios?
- ¿Están definidos los estándares de calidad a los cuales debe sujetarse la organización?
- ¿Se utilizan herramientas de control de la calidad tales como:
 - a) diagramas de flujo
 - b) hojas de inspección
 - c) gráficas de control
 - d) diagramas de dispersión
 - e) otros
- ¿Se soporta el sistema de gestión de la calidad en otro tipo de herramientas para mejorar el desempeño?
 - a) justo a tiempo
 - b) control estadístico de procesos
 - c) benchmarking
 - d) otros
- ¿Emplean los servicios de alguna instancia externa para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad?
- ¿A qué normas de calidad se ha sujetado?
- ¿Se ha solicitado la certificación de su sistema?
- En caso positivo ¿cómo han llevado a cabo tal proceso?
 - a) formulando la solicitud
 - b) integrando la información de la organización
 - c) comprobando la aplicación de registros por un periodo determinado
 - d) presentando a revisión el manual de calidad
 - e) sometiendo a una preauditoría a manera de diagnóstico
 - f) sometiendo a una auditoría de gestión de la calidad
 - g) otros
- ¿Ha permitido el sistema de gestión de la calidad:
 - a) aumentar el desempeño
 - b) lograr la satisfacción de clientes
 - c) aumentar la productividad
 - d) elevar la eficiencia
 - e) reducir los costos
 - f) ampliar la competitividad
 - g) promover el desarrollo del personal



h) otros

¿Cómo se asegura la generación de productos y/o servicios que los clientes o usuarios desean?

¿Se efectúa un análisis comparativo entre la calidad de los productos y/o servicios de la organización y la competencia?

¿Se evalúa la calidad de los proveedores?

¿Se difunden los avances obtenidos?

¿Se recibe alguna clase de retroalimentación?

¿Qué representa la calidad para la cultura organizacional?

¿Es equivalente la calidad de los productos y/o servicios a la calidad de la administración?

¿Ha recibido la organización alguna distinción por la calidad de sus productos y/o servicios?

Cuestionario a empleados

EDAD 19-21 22-24 25-27

SEXO Masculino Femenino

1. ¿Qué puesto ocupas?

1.1. RCS Oro

1.2. RSC Plata

1.3. RSC Bronce

1.4. Corredor

1.5. Subgerente

1.6. Gerente

2. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?

2.1. Menos de 1 mes.

2.2. Entre 1 y 6 meses

2.3. Más de 6 meses a menos de 1 año

2.4. Más de 1 año a menos de 3 años

2.5. Más de 3 años

3. ¿Cuántas horas trabajas a la semana?

3.1. Más de 48

3.2. Entre 48 y 36

3.3. Menos de 36

4. En el tiempo que llevas laborando en la tienda, ¿has ascendido de puesto?

4.1. Si

4.2. No

5. ¿Qué prestaciones recibes?

5.1. IMSS

5.2. AGUINALDO

5.3. INFONAVIT

5.4. VACACIONES

5.5. PRIMA DOMINICAL

6. ¿Qué bonos o incentivos recibes?

6.1. Puntualidad

6.2. Empleado del mes

6.3. Bono trimestral por cumplimiento de mes

7. ¿Recibes cursos de capacitación y/o actualización?

7.1. Si

7.2. No

8. Si recibes, ¿con qué periodicidad?



- 8.1. Cada seis meses
- 8.2. Cada año
- 8.3. Cada dos años
- 9. ¿Te sientes a gusto en la organización?
- 9.1. Si
- 9.2. No
- 10. ¿Cuál es el motivo por el cual no te sientas a gusto?
- 10.1. Si
- 10.2. No
- 11. ¿Conoces la misión de la empresa?
- 11.1. Si
- 11.2. No
- 12. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
- 12.1. Si
- 12.2. No
- 13. ¿Te sientes parte de la organización?
- 13.1. Si
- 13.2. No
- 14. ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros?
- 14.1. Excelente
- 14.2. Buena
- 14.3. Regular
- 14.4. Mala
- 14.5. Pésima
- 15. ¿Cómo consideras la relación con tu jefe?
- 15.1. Excelente
- 15.2. Buena
- 15.3. Regular
- 15.4. Mala
- 15.5. Pésima
- 16. ¿Consideras que el ambiente de trabajo es adecuado para realizar tus actividades?
- 16.1. Si
- 16.2. No
- 17. ¿Qué sugieres para mejorar el ambiente de trabajo?
- 17.1. Mejor organización
- 17.2. Mejorar actitud de empleados
- 17.3. Capacitación
- 17.4. Mayor comunicación
- 17.5. Conciencia de equipo
- 17.6. Incentivos



Auditoria
Blockbuster
America

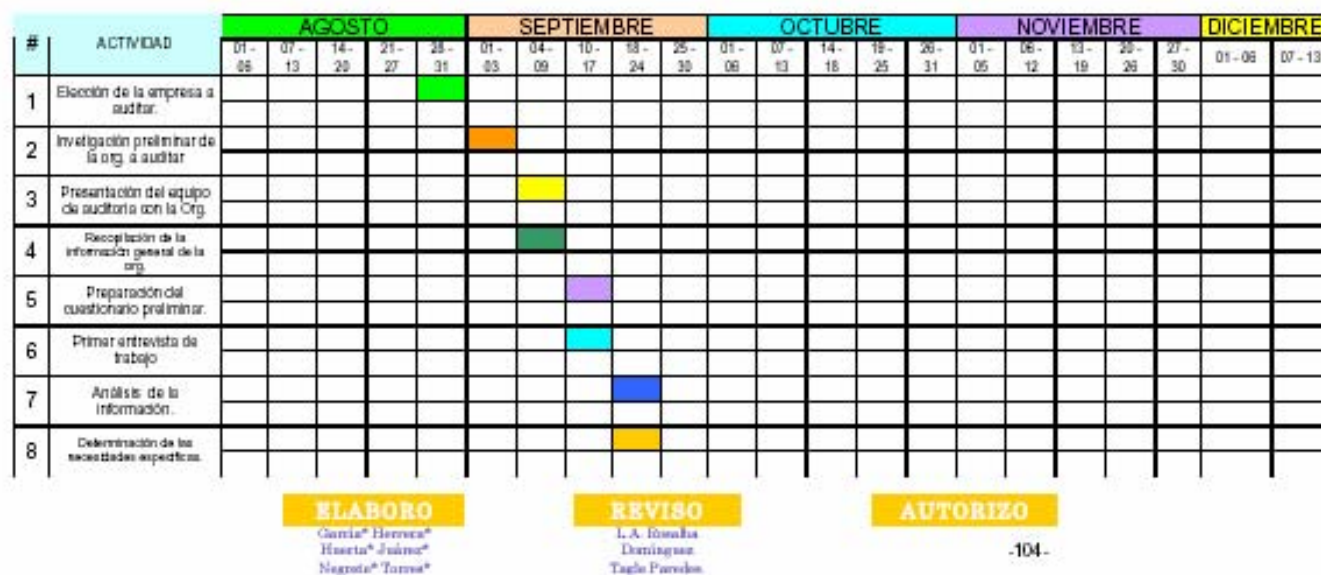


Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración.
Licenciatura en Administración.



Grafica de Gantt sobre las actividades del curso de la asignatura Auditoria I, semestre 2007-2 del grupo 1755





Auditoria
Blockbuster
America



#	ACTIVIDAD	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE	
		01-06	07-13	14-20	21-27	28-31	01-03	04-09	10-17	18-24	25-30	01-06	07-13	14-18	19-25	26-31	01-05	06-12	13-19	20-26	27-30	01-08	09-13
9	Identificación y elección de las áreas a auditar																						
10	Definición de las estrategias de acción.																						
11	Preparación del proyecto de auditoría.																						
12	Elaboración de la propuesta técnica.																						
13	Elaboración del programa de trabajo.																						
14	Diagnostico preliminar.																						
15	Instrumentación.																						
16	Investigación documental.																						
17	Elaboración del Cuestionario Servicios al Cliente.																						
18	Aplicación de los cuestionarios.																						
19	Tabulación de los cuestionarios.																						
20	Elaboración de cuestionarios para el personal.																						
21	Aplicación de los cuestionarios.																						

ELABORO

García* Herrera*
Huerta* Juárez*
Negrete* Torres*

REVISO

L.A. Irujo
Dominguez
Taglio Paredes.

AUTORIZO

-105-



Auditoria
Blockbuster
America



#	ACTIVIDAD	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE	
		01 - 06	07 - 13	14 - 20	21 - 27	28 - 31	01 - 03	04 - 09	10 - 17	18 - 24	25 - 30	01 - 06	07 - 13	14 - 18	19 - 25	26 - 31	01 - 05	06 - 12	13 - 19	20 - 26	27 - 30	01 - 06	07 - 13
22	Tabulación de los cuestionarios.																						
23	Análisis de la información obtenida.																						
24	Elaboración de la propuesta general en cuanto a lo sup.																						
25	Elaboración del examen.																						
26	Aplicación del Examen.																						
27	Formulación del diagnóstico administrativo.																						
28	Elaboración del informe.																						
29	Elaboración de la propuestas de implementación.																						
30	Diagnóstico final.																						
31	Presentación del informe.																						
32	Seguimiento.																						

ELABORO

García* Herrera*
Huerta* Jiménez*
Negrete* Torres*

REVISO

L. A. Rosalia
Dominguez
Tajón Paredón

AUTORIZO

-106-



CUESTIONARIO A EMPLEADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	Interpretación.
1. ¿Qué puesto ocupas?												
1.1. RCS Oro					1					1	11	
1.2. RCS Plata	1		1	1			1			4	44	El 44% de los empleados tienen el puesto de RCS Plata
1.3. RCS Bronce										0	0	
1.4. Corredor		1							1	2	22	
1.5. Subgerente						1		1		2	22	
										9	100	
2. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?												
2.1. Menos de 1 mes.				1		1				2	22	
2.2. Entre 1 y 6 meses	1	1	1		1		1			5	56	El 56% de los empleados tienen una antigüedad de entre 1 y 6 meses
2.3. Más de 6 meses a menos de 1 año										0	0	
2.4. Más de 1 año a menos de 3 años								1	1	2	22	
										9	100	
3. ¿Cuántas horas trabajas a la semana?												
3.1. Más de 48										0	0	
3.2. Entre 48 y 36			1			1		1	1	4	44	El 56% de los empleados trabajan menos de 36 horas
3.3. Menos de 36	1	1		1	1		1			5	56	
										9	100	
4. ¿Has ascendido de puesto?												
4.1. Si		1							1	2	22	El 78% de los empleados no han ascendido de puesto
4.2. No	1		1	1	1	1	1	1		7	78	
										9	100	
5. ¿Qué prestaciones recibes?												
5.1. IMSS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	31	El 31% de los empleados conoce que se recibe el IMSS como prestación
5.2. AGUNALDO		1	1	1	1	1	1	1	1	8	28	
5.3. INFONAVIT		1			1	1		1		4	14	
5.4. VACACIONES		1		1	1	1	1	1	1	7	24	
5.5. PRIMA DOMINICAL						1				1	3	
										29	100	
6. ¿Qué bonos o incentivos recibes?												
6.1. Puntualidad				1						1	11	El 56% de los empleados conoce el incentivo de empleado del mes
6.2. Empleado del mes		1	1	1			1		1	5	56	
6.3. Bonos por metas						1	1	1		3	33	
										9	100	
7. ¿Recibes cursos de capacitación y/o actualización?												
7.1. Si						1	1	1	1	4	44	El 56% de los empleados no recibe capacitación
7.2. No	1	1	1	1	1					5	56	
										9	100	
8. ¿Recibes, ¿con qué periodicidad?												
8.1. Cada seis meses						1	1	1	1	4	100	El 100% de la capacitación es cada seis meses
8.2. Cada año										0	0	
8.3. Cada dos años										0	0	
										4	100	
9. ¿Te sientes a gusto en la organización?												
9.1. Si		1		1	1	1	1	1	1	7	78	El 78% de los empleados se sienten bien en la organización
9.2. No	1		1							2	22	
										9	100	
10. ¿Cuál es el motivo por el cual no te sientes a gusto?												
10.1. No hay respeto a lo establecido	1									1	50	El respeto y las relaciones entre los empleados con los principales no tiene de descuentos
10.2. Relaciones con los demás empleados			1							1	50	
										2	100	
11. ¿Conoce la misión de la empresa?												
11.1. Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100	El 100% de los empleados conoce la misión de la empresa
11.2. No										0	0	
										9	100	
12. ¿Conoce los objetivos de la empresa?												
12.1. Si	1	1		1	1	1	1	1	1	8	89	El 89% de los empleados conoce los objetivos de la empresa
12.2. No			1							1	11	
										9	100	
13. ¿Te sientes parte de la organización?												
13.1. Si	1	1	1	1	1		1	1		7	78	El 78% de los empleados se sienten parte de la organización
13.2. No						1			1	2	22	
										9	100	
14. ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros?												
14.1. Excelente					1					1	11	El 67% de los empleados considera como buena a la relación con sus compañeros
14.2. Buena			1	1		1	1	1	1	6	67	
14.3. Regular	1									2	22	
14.4. Mala										0	0	
14.5. Pésima										0	0	
										9	100	
15. ¿Cómo consideras la relación con tu jefe?												
15.1. Excelente							1	1		2	22	El 44% de los empleados considera como regular a la relación con su jefe
15.2. Buena	1				1				1	3	33	
15.3. Regular		1	1	1		1				4	44	
15.4. Mala										0	0	
15.5. Pésima										0	0	
										9	100	



16. ¿El ambiente de trabajo es adecuado para realizar actividades?									
16.1 Si	1	1	1	1	1	1	1	7	78
16.2 No			1		1			2	22
								9	100
17. ¿Qué sugieres para mejorar el ambiente de trabajo?									
17.1 Mejor capacitación	1					1		2	15
17.2 Mejor actitud de empleados		1	1		1			3	23
17.3 Capacitación			1	1				2	15
17.4 Mejor comunicación			1	1			1	3	23
17.5 Conciencia de equipo				1		1		2	15
17.6 Incógnitas							1	1	8
								15	100
EDAD									
19-21	1	1		1		1		4	44
22-24			1		1		1	4	44
25-27						1		1	11
								9	100
SEXO									
Masculino	1	1	1	1		1		5	56
Femenino					1		1	4	44
								9	100

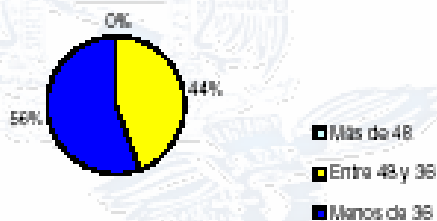
El 78% de los empleados consideran que el ambiente es adecuado para mejorar las actividades

El 23% de los empleados sugiere mejorar la comunicación y la actitud

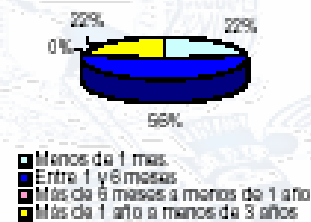
El 89% de los empleados tienen entre 19 y 24 años

El 56% de los empleados son hombres

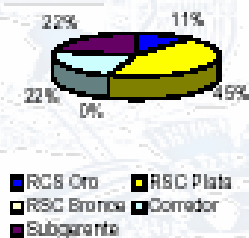
¿Cuántas horas trabajas a la semana?



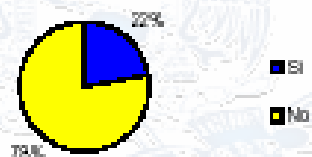
¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?

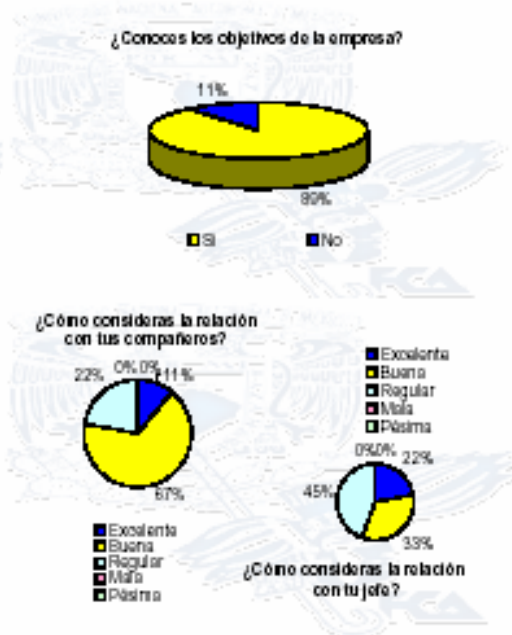
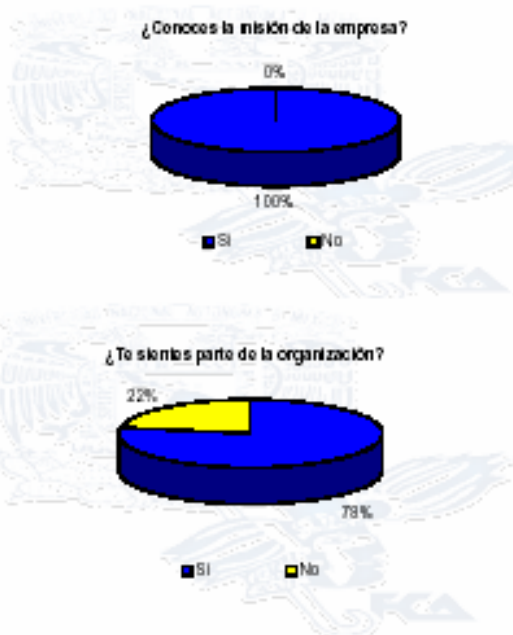
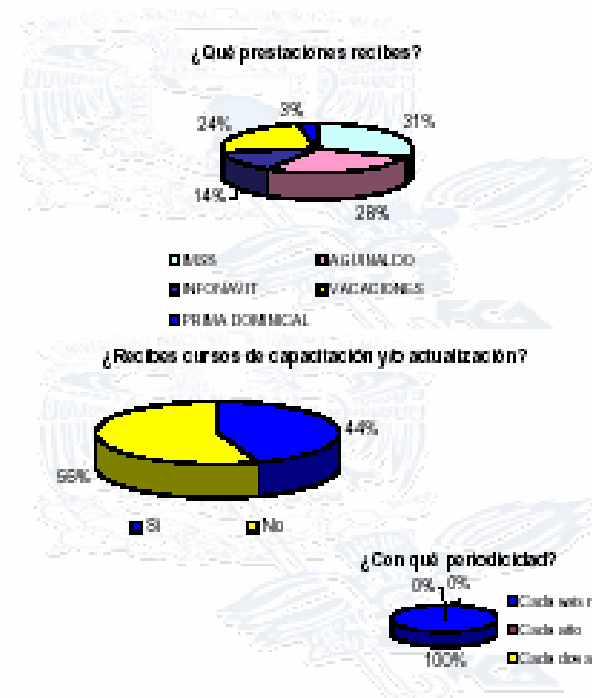


¿Qué puesto ocupas?



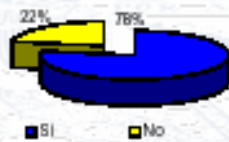
¿Has ascendido de puesto?







¿El ambiente de trabajo es adecuado para realizar actividades?

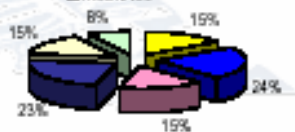


Si

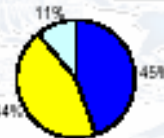
No

¿Qué sugieres para mejorar el ambiente de trabajo?

- Mejor organización
- Mejor actitud de empleados
- Capacitación
- Mayor comunicación
- Condición de equipo
- Incentivos



EDAD



- 19-21
- 22-24
- 25-27

SEXO

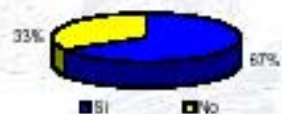


- Masculino
- Femenino

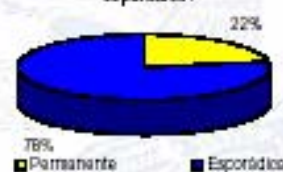


MANEJO DE ESTRÉS, CONFLICTO Y CRISIS												Interpretación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?												
Si	1	1	1	1				1	1	6	67	El 67% de los empleados acepta que la dinámica de la organización genera estrés
No					1	1	1			3	33	
										9	100	
¿Por qué?	Preferencia al cliente, cuando no hay respuestas adecuadas, mala organización o malos resultados											
2. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?												
Permanente				1	1					2	22	El 78% de los empleados acepta que el estrés se presenta de manera esporádica
Esporádica	1	1	1			1	1	1	1	7	78	
										9	100	
3. ¿Asocia el estrés con las causas que lo producen?												
El cambio demandando al que están sujetos las personas	6	8	10	12	8	0	11	9	7	71	9	Las principales causas de estrés son la actitud, el cambio demandando al que están sujetos las personas y la personalidad de cada uno, así como aspectos de los grupos de influencia
El efecto de las comunicaciones, la televisión, los periódicos y la radio	0	2	11	2	7	0	2	2	8	34	4	
Las relaciones familiares	1	6	12	3	6	0	5	14	14	61	8	
La condición de sexo, raza y clase social	0	1	13	11	5	0	1	3	1	36	4	
La estructura de la organización	1	14	5	9	4	0	6	5	10	54	7	
Las políticas, reglas y forma de operar	8	13	6	4	3	0	0	13	11	58	7	
Las presiones competitivas	0	12	1	5	1	0	4	1	2	26	3	
La forma de comunicarse	7	11	2	14	9	0	7	7	12	69	9	
Las condiciones ambientales	2	7	15	6	10	0	3	6	3	52	7	
Falta de cohesión del grupo	3	9	3	8	2	0	8	4	9	46	6	
Falta de apoyo entre los miembros del grupo	4	10	4	7	11	0	9	12	6	63	8	
Personalidad	9	4	7	13	12	0	10	8	5	68	9	
Carácter	5	3	8	1	13	0	12	11	4	57	7	
Actitud	10	5	9	10	14	0	13	10	13	84	11	
										100	100	
4. En caso de crisis, ¿se siguen algunos de los siguientes pasos?												
a) Permanecer en calma	1	1	1	1	1	1	1			7	44	Permanecer en calma es lo que se utiliza en el 44% de los trabajadores de estrés
b) Ser visible										0	0	
c) Ponerse a la gente antes que a la organización										0	0	
d) Decir la verdad		1	1				1		1	4	25	
e) Saber cuándo manejar las operaciones	1			1			1	1	1	5	31	
										10	100	

¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?



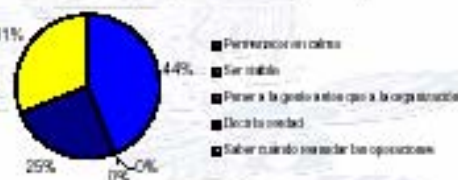
¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?



¿Asocia el estrés con las causas que lo producen?



En caso de crisis, ¿se siguen algunos de los siguientes pasos?





CUESTIONARIO SERVICIO AL CLIENTE										Interpretación	
1. ¿Le gustan visitar Blockbuster América?										A casi el 91% de las personas encuestadas les gusta visitar a Blockbuster América	
1.1. Si.	90	90	9	90	9	90	58	57			
1.2. No.			1		1		2	2			
							60	60			
2. ¿Desde cuándo es cliente de la tienda?										El 27% de los encuestados tienen una antigüedad como cliente de la tienda de entre 2 y 4 años	
2.1. Menos de seis meses.	1	3	1				1	5	8		
2.2. Entre seis meses y un año.		2	1					3	5		
2.3. Entre un año y dos años.					1			1	2		
2.4. Entre dos y tres años.		4			3	5	11	18			
2.5. Entre tres y cuatro años.	3		3	3	4	3	18	27			
2.6. Entre cuatro y cinco años.	1		1	2	4	1	9	15			
2.7. Más de cinco años.	2	2	1	2			7	12			
2.8. Mayor a cinco años.	3		3	2			8	13			
							60	60			
3. ¿Cuántas veces visita a la tienda al mes?										El 70% de los encuestados visita a la tienda entre 2 y cuatro veces al mes	
3.1. Una.	1	3	2	1	2	6	15	25			
3.2. Dos o cuatro.	9	7	8	6	8	4	42	70			
3.3. Cinco o más.				3			3	5			
							60	60			
4. ¿Cuántas películas renta por visita?										El 80% de los encuestados renta de 2 a 3 películas por cada visita	
4.1. Una.			1		1	3	5	8			
4.2. Dos o tres.	9	8	7	90	7	7	48	80			
4.3. Cuatro o cinco.	1	2	2		2		7	12			
4.4. Más de cinco.							0	0			
							60	60			
5. ¿Alfiteja por el alquiler de películas a la tienda?										El 97% de los clientes alista a la tienda por alquiler	
5.1. Siempre.	90	9	90	7	90	9	55	92			
5.2. Siempre.		1		3			4	7			
5.3. Variación en productos.						1	1	2			
							60	60			

6. ¿El producto siempre está en buenas condiciones?										El 87% de los clientes al alquilar el producto en buenas condiciones	
6.1. Si.	8	9	8	90	8	9	52	87			
6.2. No.	2	1	2		2	1	8	13			
6.3. Nunca.											
6.3.3. Películas rotadas.			1	2	2						
							60	60			
7. Encuentra los productos que buscas...										El 45% de los clientes casi siempre encuentra la película que buscan	
7.1. Siempre.	5	1	5	3	1	4	19	32			
7.2. Casi siempre.	4	2	3	7	6	5	27	45			
7.3. A veces.	1	6	2		3	1	13	22			
7.4. Casi nunca.			1				1	2			
7.5. Nunca.							0	0			
							60	60			
8. ¿Si no encuentras la película que buscas, la consigues?										El 57% de los encuestados consiguen la película, si no la tienen	
8.1. Si.	7	4	8	7	3	5	34	57			
8.2. No.	3	6	2	3	7	5	26	43			
							60	60			
9. ¿Cuándo pide ayuda los empleados en la tienda (en el momento)?										El 68% de los encuestados recibe inmediatamente ayuda de los empleados	
9.1. Si.	9	90	90	90	90	90	59	98			
9.2. No.	1						1	2			
							60	60			
10. ¿Cómo considera el trato de los empleados hacia su cliente?										El 55% de los encuestados considera que el trato de los empleados es bueno	
10.1. Excelente.	5	5	2	5	5	4	26	43			
10.2. Bueno.	5	4	8	5	5	6	33	55			
10.3. Regular.			1				1	2			
10.4. Malo.							0	0			
10.5. Nunca.							0	0			
							60	60			
11. ¿Alguna vez ha hecho una queja?										El 80% de los clientes ha hecho quejas	
11.1. Si.	3	3		1	2	2	11	18			
11.2. No.	7	7	90	9	8	8	49	82			



11.8. Bases:									
11.8.1. Mal hecho.	1	1			1	3			
11.8.2. Póster y películas de otro mercado.		1				1			
11.8.3. Póster mal la película.		1				1			
11.8.4. Vigencia de una promoción.					1	1			
11.8.5. Película engorrosa.	1				1	2			
11.8.6. Cobro extra.	1				1	2			
11.8.7. Película anticuadas.			1	1	1	3			
						60		100	
12. ¿Cuál fue el comportamiento de su pareja?									
12.1. Ninguno.	1	2		1		4		50	
12.2. Cambio.	2	1			1	4		50	
						8		100	
13. En general ¿cómo consideró el servicio?									
13.1. Excelente.	4	1	6	6	5	4	26	43	
13.2. Bueno.	6	8	4	4	4	6	32	53	
13.3. Regular.		1			1		2	3	
13.4. Malo.							0	0	
13.5. Muy mal.							0	0	
							60	100	
14. Considere que el servicio mejoró en el tiempo.									
14.1. Si.	8	4	7	7	3	5	34	57	
14.2. No.		1			1	5	7	12	
14.3. Sigue igual.	2	5	3	3	6		19	32	
							60	100	

El 23% de los clientes se queja de mal trato del personal y del le de cortésidad en los locales de las películas.

La mitad de los clientes consideran que si se le dio seguimiento a su queja.

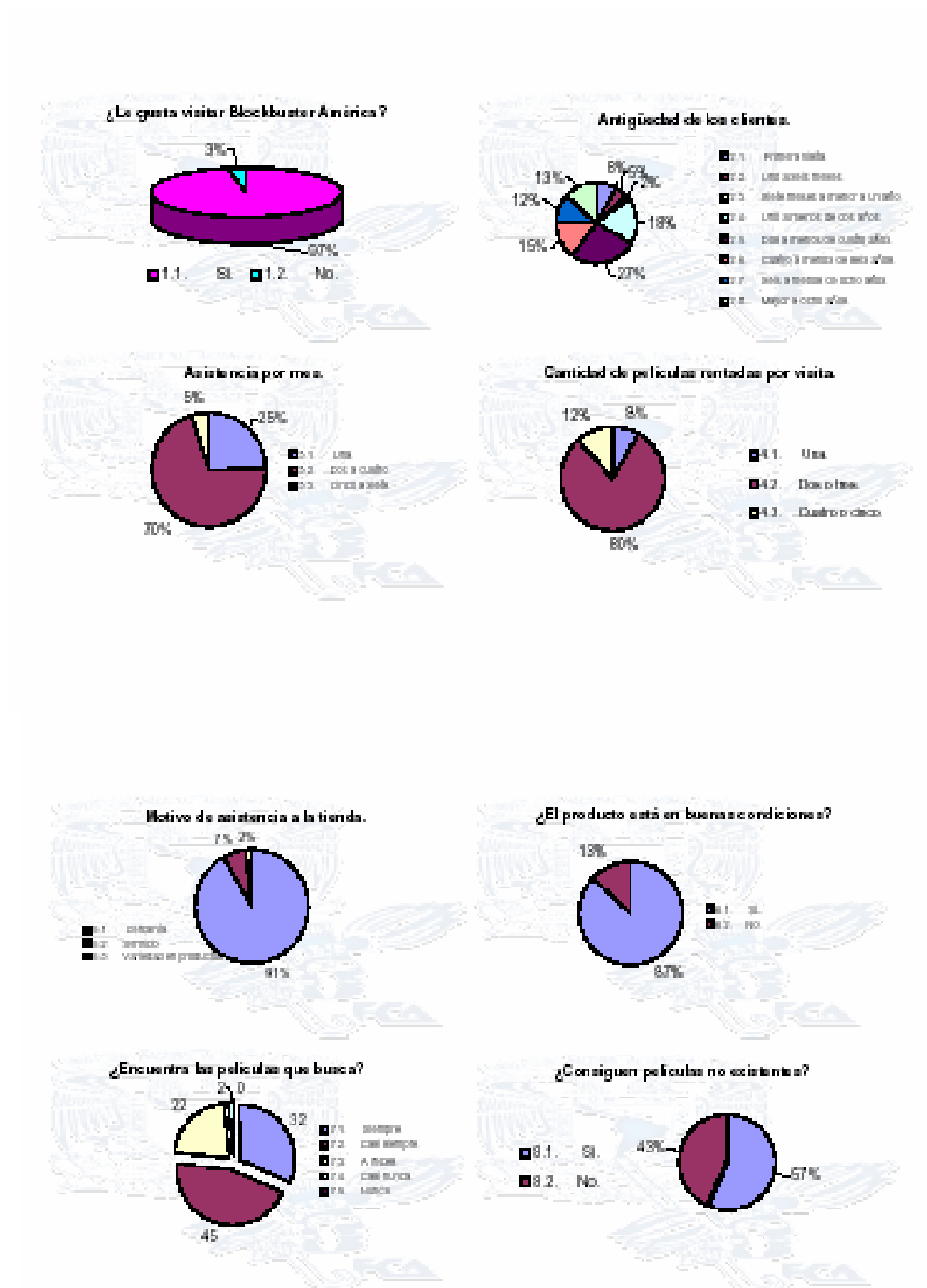
El 54% de los clientes consideran el servicio como bueno.

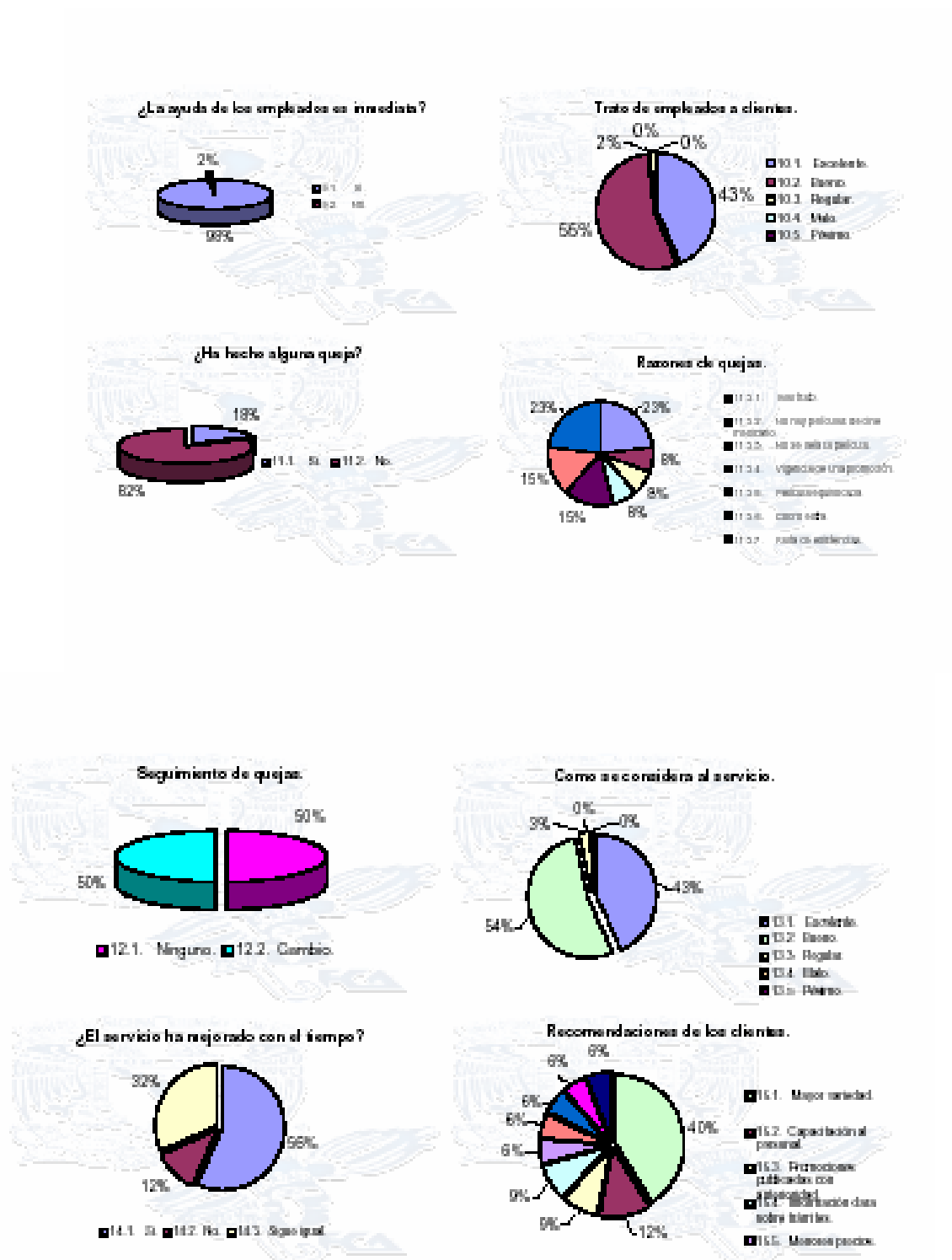
El 57% de los clientes consideran el que si ha mejorado el servicio con el tiempo.

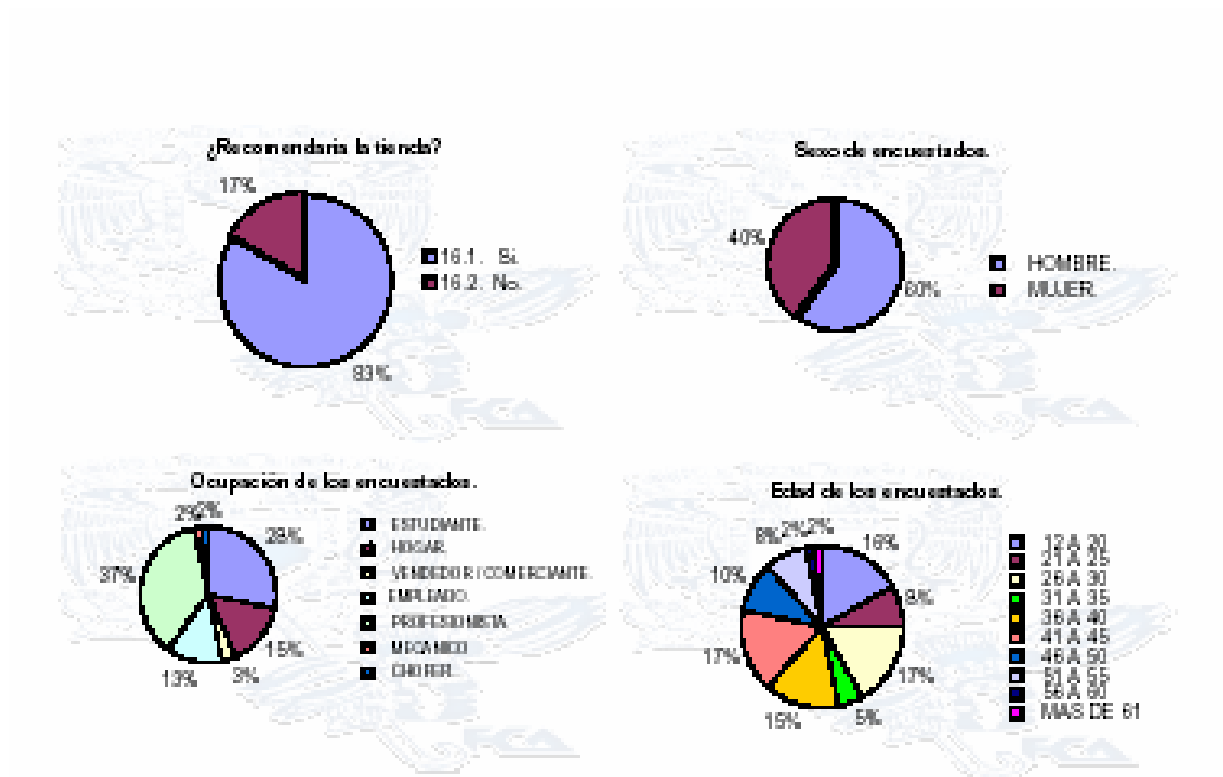


15. ¿Cuál es su recomendación para mejorar el servicio?									
15.1. Mayor variedad.	1	4	2	3	3	1	14	33	La recomendación más común es acerca de la cantidad de las películas y en segundo lugar la calidad del personal
15.2. Capacitación al personal.	2			1	1		4	10	
15.3. Recomendaciones (guías) con autorización.		1	1			1	3	7	
15.4. Deformación o leer sobre películas.	1		1			1	3	7	
15.5. Menores precios.		2					2	5	
15.6. Mantenerlos.		1		1			2	5	
15.7. Actualizar películas.			1		1		2	5	
15.8. Más empleados.	1		1				2	5	
15.9. Llevar de nuevo computadoras.	1					1	2	5	
15.10. Llevar de nuevo las películas en el sistema de renta.					1		1	3	
15.11. Control de las calificaciones del personal.					1		1	3	
15.12. Control en las entregas.					1		1	3	
15.13. Zona para café.					1		1	3	
15.14. Servicio a domicilio.			1				1	3	
15.15. Más.		1					1	3	
15.16. Español las películas en español las películas grandes sobre películas.		1					1	3	
15.17. Entrenamiento más amplio.			1				1	3	
							40	100	
16. ¿Recomendaría a sus recomendados la tienda o servicios a amigos?									
16.1. Sí.	10	9	9	6	8	8	50	83	El 83% de los clientes recomendaría la tienda
16.2. No.		1	1	4	2	2	10	17	
							60	100	
MUCHOS.									
HOMBRES.	5	5	7	7	5	7	36	60	El 60% de los recomendados los hombres
MUJERES.	5	5	3	3	5	3	24	40	
							60	100	

OCUPACIONAL									
ESTUDIANTE.		4		5	2	6	17	28	El 37% de las recomendaciones son profesionales
MODAL.	2		2	1	3	1	9	15	
VENEDORES / COMERCIANTE.		1	1				2	3	
EMPLEADO.	3	1	1	1	2		8	13	
PROPIETARIO.	3	4	6	3	3	3	22	37	
SECARADO.	1						1	2	
OTROS.	1						1	2	
							60	100	
EDAD.									
10 A 20.		2		3	2	3	10	17	El 77% de los recomendados están entre el 20-30 y 41-45 años
21 A 30.		2	1	2			5	8	
31 A 40.	3	1	2	1		3	10	17	
41 A 50.	1		1	1			3	5	
51 A 60.	1	3	1	1	2	1	9	15	
61 A 70.	3	1	1	2	1	2	10	17	
71 A 80.	1	1			3	1	6	10	
81 A 90.	1		3		1		5	8	
91 A 100.				1			1	2	
OTROS.			1				1	2	
							60	100	









CRITERIOS DE PUNTUACIÓN		
ETAPA	VALOR EN %	VALOR EN PTOS.
Planeación <ul style="list-style-type: none"> · Visión · Misión · Objetivos · Metas · Estrategias · Políticas · Procesos 	10	100 10 10 15 15 20 10 20
Organización <ul style="list-style-type: none"> · Estructura organizacional · División y distribución de funciones · Cultura organizacional · Recursos humanos · Cambio organizacional 	15	150 20 40 20 50 10
Dirección <ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación · Motivación · Grupos y equipos de trabajo · Manejo de estrés, el conflicto y la crisis · Tecnología de la información · Toma de decisiones · Creatividad e innovación 	25	250 40 60 40 30 20 20 30 10
Control <ul style="list-style-type: none"> · Naturaleza · Sistemas · Niveles · Proceso · Áreas de aplicación · Herramientas · Calidad 	20	200 20 50 20 30 20 30 30
Servicio al Cliente <ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de respuesta · Capacitación · Mejoras · Quejas · Seguimiento de quejas · Estadísticas de clientes · Evaluación · Competencia 	30	300 60 60 30 30 30 20 40 30
TOTAL	100	1000



INFORME

NATURALEZA:

Auditoría administrativa.

RESPONSABLE:

Sociedad de auditores universitarios (SADU)

ANTECEDENTES:

Auditorías operativas, auditoría de prevención de pérdidas y diagnóstico preliminar de la presente auditoría.

OBJETIVO:

Analizar y evaluar el funcionamiento de la sucursal Blockbuster América para poder identificar las causas que afectan el desempeño del área de personal y por ende su repercusión en el servicio que se presta a los clientes.

ALCANCE:

Integral enfocado a las funciones de servicio al cliente y de personal.

PLANEACION

Visión

Status

La formalización de este concepto no se ha dado, y mucho menos se ha compartido con el personal.

Recomendación:

Diseñar la visión de acuerdo a su misión, objetivos y metas; pero sobre todo hacerla del conocimiento del capital humano que labora en la tienda.

Misión

Status:

No existe visión, la planeación y definición de la misión se realiza en el corporativo y no se transmite de manera adecuada al personal.

La mayor parte de la organización no reconoce la importancia de saber hacia donde va y la razón de ello, ya que el corporativo solo se encarga de dictar pero no corrobora su implementación.

Existe gran confusión entre los empleados en cuanto al cambio repentino de la misión que realizó el corporativo.

Recomendación:

Formular una visión que vaya acorde con las necesidades de la sucursal y que a su vez esta tenga una relación con la visión del corporativo.



Formalizar la difusión de la misión por medio de la inducción, pláticas, juntas y la implementación de placas en la sucursal.

Objetivos:

Status:

Los objetivos que orientan las acciones de la sucursal los establece el corporativo en un plan de acción, no cabe duda que estos estén bien planteados, pero es necesario que se planteen de acuerdo a los requerimientos de cada sucursal.

Otro punto a resaltar, es que no existe una adecuada difusión de los mismos, puesto que no toda la organización tiene conocimiento de los mismos, solo el gerente.

Recomendación:

Es importante destacar que son necesarios los objetivos que plantea el corporativo, pero se sugiere que ésta sucursal, plantee sus propios objetivos en combinación con los de corporativo y una vez integrados, estos se pasen al gerente y él mismo se encargue de que los empleados operativos tengan conocimiento de éstos, pues de ésta manera tendrán una guía de acción.

Metas:

Status:

En este punto tiene bien definido cada empleado cuál es sus metas, éstas son importantes ya que de ellas mide el desempeño de cada uno y de la sucursal en general.

Recomendación

Si bien las metas están claramente definidas en función de los objetivos y de los recursos se sugiere realizar un plan de incentivos que esté en función de éstas metas.

Estrategias

Status:

Son planteadas de una manera formal por el corporativo y de acuerdo a un análisis global enfocándose a desarrollar ventajas competitivas de negocio.

Recomendación

Ya que estas son dictadas por el corporativo, no se pueden hacer modificaciones, pero no se duda del impacto positivo que puedan generar, pues están basadas en un análisis de Blockbuster, así que se sugiere que se refuerce la implementación de éstas en cada sucursal.

Políticas

Status

El eje principal de las políticas, recae sobre el área de personal, en función de su desempeño dentro de la sucursal.

Recomendación



Se sugiere que estén en un lenguaje claro de entender, para que el personal al conocerlas no tenga duda de su aplicación. Ni surja ningún malentendido.

Procesos

Status

Este elemento esta bien definido en la tienda, pues se tiene claro que hay que hacer, cuando y como.

Recomendación:

La elaboración de manuales administrativos sería una buena herramienta para delimitar formalmente las responsabilidades de los procesos que se llevan a cabo, con una correcta implementación.

ORGANIZACIÓN

Estructura Organizacional

Status:

La estructura organizacional está bien definida y es clara, ya que fue elaborado por el corporativo y se implementó en todas las sucursales.

Recomendación

El organigrama no se ve con ningún error, y aunque existiera alguno, no tiene manera de corregirlo, debido a que este esta implementado por el corporativo y es una estructura organizacional general.

División y distribución de funciones

Status:

A grandes rasgos, la división y la distribución se puede ver que no están bien organizadas, aunque cabe destacar que no existe una clara especificación de las funciones que cada empleado debe elaborar y de igual forma para los niveles gerenciales, ya que éstos no se distribuyen adecuadamente cada una, esto puede ser a que no existe un manual de organización donde especifique detalladamente sus actividades.

Recomendación:

Debido a que el mayor problema en ésta sucursal, es que los empleados no conocen bien cada actividad que deben de realizar, se recomienda un manual de organizaciones, y a la vez difundirlo, para que cada empleado al tener conocimiento del mismo, pueda llevar acabo sus labores sin inmiscuir en otras que no son de su área.

Recursos Humanos

Status:

La organización cuenta con una alta rotación de personal, esto debido a varios factores, por mencionar, los empleados no se comprometen totalmente a la misma, lo ven como un trabajo de momento, de igual manera, no se



encuentran motivados por la organización y al ver que no ascienden de sus puestos, deciden irse.

Otro problema que se presenta en ésta sucursal es que no tienen una adecuada capacitación, la que llegan a tener, es mínima y a través del tiempo que pasa los empleados van tomando experiencia y conocimiento.

Recomendación:

A causa de la alta rotación del personal se exhorta al corporativo a que amplíen los tipos de motivación que les dan, así como al gerente se le sugiere que les haga ver a los empleados que son importantes y que las actividades que realizan son base para la organización.

Así de igual forma darles una capacitación más profunda, donde ellos puedan tener más argumentos para poder atender y sugerir al cliente.

Cultura Organizacional

Status:

La cultura organizacional en ésta sucursal basándonos en las mejoras, ha sido mínimo el empeño que le han puesto aquí, el personal, no llega atender las quejas que tienen los clientes.

Los clientes se han sentido insatisfechos, ya que cuando ellos hacen la sugerencia, no le ponen mayor atención, y a su regreso las cosas siguen igual.

Recomendación:

A pesar de que la sucursal a grandes rasgos tiene buen desempeño, se sugiere al personal, mostrar más interés en las peticiones de los clientes, y así hacérselos llegar al gerente, para que el mismo, a su vez, si llega a ser una situación que no está a su alcance, pueda pasar el reporte a los proveedores o corporativo dependiendo de donde surja el problema

Cambio organizacional

Status

Los cambios propuestos por el corporativo se han llevado a cabo de manera efectiva hasta el momento, en cuanto a la distribución del espacio; sin embargo los cambios propuestos por el personal y clientes no han sido tomados en cuenta.

Recomendación:

Al implementar los cambios es importante tomar en cuenta a todos los involucrados y llevar a cabo las modificaciones más importantes ya que es más fácil corregir o mejorar cuestiones internas que conseguir autorizaciones del corporativo para implementar cambios de mayor magnitud.

DIRECCIÓN

Liderazgo

Status



Este es dado por el nivel que le otorga la estructura organizacional, es decir solo en el plano laboral. Los empleados reconocen y aceptan el estilo directivo, aunque no hay una verdadera función liderazgo, en todo caso sería una función gerencial. Y su autoridad esta dada por el puesto que ocupa.

Recomendación:

Es importante estimular y desarrollar habilidades de liderazgo en el gerente de cada sucursal, es decir una persona que realmente se sienta comprometida con la sucursal, pues esto ayudara a que exista un mejor manejo de la organización y se reflejara en el desempeño.

Comunicación

Status

La comunicación formal se realiza a través de reportes, mapas, e-mail, instrucciones, metas y sugerencias. Se establecen controles para asegurarse que la información que se transmite dentro de la organización sea bien entendida por los empleados, aunque no hay una verdadera preocupación por que así sea.

La comunicación informal es facilitada debido a que solo existe 10 personas laborando en la sucursal, aunque en ocasiones surgen conflictos entre los mismos empleados.

Recomendación:

Aunque existen los medios para informar a todo el personal acerca de la acciones, es significativo que se de un seguimiento, para ver que realmente sea entendido y asimilado por todos los trabajadores.

Motivación

Status

Se otorgan incentivos económicos y también verbales, como el empleado del mes, pero aun no se considera realizar un plan que ayude a mejorar el clima dentro de la sucursal.

Recomendación:

Es significativo que se considere el promover más incentivos a los niveles operativos, pero aunado a esto se debe reforzar la cultural organizacional, para que los empleados logren identificarse con la sucursal

Grupos y equipos de trabajo

Status

La creación de equipos esta sujeta la realización de tareas operativas según el criterio personal y subjetivo del Gerente. No hay conciencia del trabajo en equipo que aporte y pueda intervenir en la toma de decisiones.

Recomendación:

No hay que limitar la creación de equipos de trabajo a la realización de tareas operativas. Los equipos pueden ser muy útiles en el proceso de mejoramiento del servicio al cliente, ya que al encontrarse en contacto directo con ellos



pueden contribuir a resolver problemas que se presenten.

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

Status

No se tiene un programa en el cual se incluyan las demandas físicas de los empleados y por lo tanto no se puede realizar una estrategia que reste las repercusiones negativas que pueda tener en el desempeño de cada empleado: Cuando se presentan situaciones de crisis los empleados no cuentan con un plan que guíe sus acciones para afrontarlo de la mejor manera, así que se apoyan en políticas establecidas, su experiencia y grupos informales de trabajo

Recomendación:

Crear conjuntamente con el área de personal un programa para reforzar y cubrir las necesidades fisiológicas de los empleados con el fin de que se contrarresten posibles repercusiones negativas en su desempeño. Establecer un plan, con la participación de todos los empleados, para afrontar situaciones críticas en la sucursal, y si es posible para evitarlas.

Tecnología de la información

Status

La red informática funciona de acuerdo con las necesidades de la sucursal, como tener un registro de los clientes

Recomendación:

El uso que se le da a esta información es relevante, pues ya contando con esta base de datos se puede generar nuevas estrategias para apoyar la labor de venta y mejorar el servicio a los clientes, por ejemplo implementar nuevos programas, como atención en línea o servicio a domicilio, conocimiento de nuevas promociones hasta el hogar, entre otras.

Toma de decisiones

Status

La centralización de la toma de decisiones y el bajo riesgo que se toma limitan el crecimiento potencial del negocio y el aprovechamiento de oportunidades.

Recomendación:

Con un proceso de delegación bien diseñado se mostrará confianza a los empleados e importancia a las opiniones de los clientes.

Creatividad e innovación

Status

Existe la libertad de proponer pero no hay apoyo a las ideas, cualquier idea debe ser financiada por quien la propone para que se haga posible aun cuando sea en beneficio del negocio.

Recomendación:



Otorgar recursos, incentivos y reconocimientos a las ideas que signifiquen mejoras en cualquiera de los procesos que se llevan a cabo en la tienda.

CONTROL

Naturaleza

Status

La mayoría de los controles que se aplican en Bolckbuster, los establece el corporativo y sirve para regular las operaciones básicas de la sucursal, estos adquieren relevancia en el área de finanzas, operaciones y servicio al cliente. Actualmente se realizan dos auditorias, esto es por órdenes del corporativo y las realizan personas externas a la sucursal. A partir de estas se generan informes para corregir los puntos negativos, pero en ocasiones no se le da el seguimiento adecuado.

El que tiene acceso a esta información generada por la auditoria, es el gerente y este se encarga de transmitirlo en juntas con el demás personal, aunque no es muy tomado en serio, y a pesar de que dice que se deben realizar juntas semanales en ocasiones no se realizan.

Recomendación:

Los controles están establecidos, lo importante es que se analicen los resultados y que se de un seguimiento para corregir las desviaciones del desempeño. Y que exista una retroalimentación, es decir, que los empleados al finalizar cada auditoria tengan conocimiento de cuales fueron las fallas detectadas, para así mismos, que ellos también puedan realizar las mejoras.

Sistemas

Status

La sucursal, solo cuenta con un sistema que es utilizado para llevar a cabo un control de las entradas y salidas de sus productos, el cual no se encuentra actualizado.

No se cuenta con sistemas informáticos que permitan dar seguimiento a las quejas.

Recomendación:

Debido a que la sucursal cuenta con un sistema anticuado, se sugiere que hagan una actualización, que les permita tener mayor control, y poder dar un mejor servicio en todos los aspectos.

Niveles:

Status:

Los niveles, están bien definidos, en el organigrama, el cual esta implementado en todas las sucursales, pues está definido por el corporativo. En el nivel gerencial, es donde recae la mayor responsabilidad, y este tiene acceso a toda la información.



Uno de los problemas que hay, es que corporativo le da más importancia y más incentivos a los gerentes, y no toma en cuenta a los operativos.

Recomendación

De esta forma, se exhorta a que le den otro enfoque a los empleados operativos y que se fomente dentro de ésta la cultura organizacional. De igual manera, se sugiere que se plantee bien las líneas de autoridad y responsabilidad para cada nivel, y así lograr un desempeño equitativo.

Herramientas

Status

La empresa, no cuenta con herramientas, tales como: gráficas, diagramas de flujo, gráficas de control, diagramas de dispersión.

Se basan básicamente en pizarrones y buzón de quejas, el buzón para las quejas y los pizarrones, para llevar un control de las ventas de cada empleado.

Recomendación:

Es conveniente, que se difundan las herramientas de control utilizadas ya que el personal no sabe con certeza la cantidad de controles que existe, ni como emplearlos, en ocasiones estos son de uso exclusivo para el gerente, una vez reforzada ésta área, se podría ampliar la gama de herramientas, ya que con las que cuentan, no son suficientes .

SERVICIO AL CLIENTE

Capacidad de respuesta

Status

La sucursal no le da gran importancia a cumplir con las expectativas del cliente, no es una prioridad actualizar y mantener en el volumen adecuado su inventario solo lo organiza por política.

Recomendación:

Se debe priorizar la satisfacción del cliente mediante el estudio de sus necesidades y la atención a todos los comentarios y sugerencia que se realicen para mejorar el servicio.

Capacitación

Status

Debido a la alta rotación del personal no hay tiempo necesario para enviar al personal a capacitación y no se le presta la atención debida, lo que trae como consecuencia deficiencia en la atención al cliente e insatisfacción del cliente

Recomendación:

Aunque implique mayor tiempo y costo se debe enfatizar la capacitación de toda la plantilla de personal para asegurar que se tenga la capacidad de respuesta adecuada.



Mejoras, quejas y su seguimiento

Status

La gran mayoría de sugerencias tanto de cliente como de personal solo son leídas pero no tomadas en cuenta y las quejas no son solucionadas.

Recomendación:

Dar seguimiento a todas las quejas y buscar maneras más efectivas de acercarse al cliente tomando en cuenta las expectativas del cliente, por ejemplo formar un comité de clientes que durante juntas periódicas aporte ideas sobre el mejoramiento del servicio.

Estadísticas de clientes

Status

Se cuenta con una base de datos de los clientes la cual incluye datos generales como nombre, teléfono, domicilio, rentas acumuladas y adeudos.

Recomendación:

Ampliar la información contenida en la base de datos es fundamental para conocer el comportamiento de los clientes y así diseñar estrategias para cumplir con lo que el se merece.

Competencia

Status

La sucursal tiene bien identificada a la competencia y se estudia constantemente sus servicios, mejoras en la variedad, atención, promociones y precios.

Recomendación:

El análisis integral de la competencia representa una fuente de datos muy buena para la toma de decisiones. Para complementar las acciones que se llevan a cabo actualmente es necesario que se investigue el impacto de la piratería en su comportamiento de compra.



ENFOQUES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Análisis F O D A

FACTORES INTERNOS:	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Prestigio con más de 10 años de experiencia	Alta rotación de personal
	Respaldo del corporativo y la marca Blockbuster	Capacitación mínima
	Objetivos, políticas y metas claros	Calidad en el servicio al cliente es regular
	Estructura Organizacional definida y clara	La misión cambia constantemente y no indica claramente razón de ser de la empresa
	Buenas estrategias de comercialización y promoción	No cuenta con una visión
	Alto surtido y variedad de videos y otros productos	No hay manuales de organización y de operación
	Altas ventas	
	Precio de venta competitivo	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tener una base de datos de los clientes para ofrecerles promociones afines a sus necesidades	El comercio informal que incrementa sus ventas de películas piratas y videojuegos.
	Hacer partícipes a los empleados en la generación de ideas que ayuden a mejorar la organización	Competencia directa ofrece entrega a domicilio y su atención al cliente es más personalizada
	Ofrecer servicios adicionales como entrega a domicilio	Parcial insatisfacción en clientes
		FACTORES EXTERNOS:



PROGRAMA DE AUDITORÍA

Primeramente el equipo de auditoría se enfocará en la investigación de los factores inherentes a las debilidades y amenazas que Blockbuster enfrenta, ya que éstos factores son los primeros que deben de atacarse por representar una desventaja para Blockbuster.

Debilidades y amenazas

- *La misión cambia constantemente y no indica claramente la razón de ser de la empresa.*
- *No cuenta con una visión.*
- *No hay manuales de organización y operación.*

Fecha: 21 de marzo de 2007	Responsable: Todo el equipo
Objetivo: Recabar toda la información referente a Blockbuster, analizando todos los documentos con que ésta cuenta.	

- *Calidad en el servicio al cliente es regular.*

Fecha: 4 de abril de 2007	Responsable: Ma. Magdalena Herrera Juárez
Objetivo: Identificar, mediante la técnica de observación, el comportamiento del cliente durante su compra.	

- *Capacitación mínima*

Fecha: 11 de abril de 2007	Responsable: Edgar Rosado Zúñiga Julieta Negrete Jiménez
Objetivo: Entrevistar a los empleados de Blockbuster para identificar que tipo de capacitación reciben y de que forma.	

- *Alta rotación de personal.*



Fecha: 11 de abril de 2007	Responsable: Fabiola Torres Salcedo Cruz Hernández Carlos
Objetivo: Analizar la estructura de sueldos y salarios de Blockbuster. Estudiar el clima y la cultura organizacional.	

➤ *Parcial insatisfacción en clientes.*

Fecha: 4 de abril de 2007	Responsable: Mariana Gopar Eulogio
Objetivo: Analizar las quejas y sugerencias de los clientes. Medir el comportamiento del cliente después de ser atendido.	

➤ *Competencia directa ofrece entrega a domicilio y su atención al cliente es más personalizada.*

Fecha: 18 de abril de 2007	Responsable: Fabiola Torres Salcedo
Objetivo: Estudiar las características particulares de la competencia de Blockbuster. Analizar los objetivos y estrategias de Blockbuster a corto, mediano y largo plazo.	

➤ *El comercio informal que incrementa sus ventas de películas piratas y videojuegos.*

Fecha: 18 de abril de 2007	Responsable: Julieta Negrete Jiménez
Objetivo: Identificar las promociones y ofertas que Blockbuster lleva a cabo.	

Fortalezas y Oportunidades

- *Prestigio con más de 10 años de experiencia*
- *Respaldo del corporativo y la marca Blockbuster*
- *Objetivos, políticas y metas claros*
- *Estructura Organizacional definida y clara*
- *Buenas estrategias de comercialización y promoción*

Fecha: 21 de marzo de 2007	Responsable: Todo el equipo
-----------------------------------	------------------------------------

**Objetivo:**

Recabar toda la información referente a Blockbuster, analizando todos los documentos con que ésta cuenta.

- *Alto surtido y variedad de videos y otros productos*

Fecha: 4 de abril de 2007**Responsable:** Edgar Rosado Zúñiga**Objetivo:**

Observar las instalaciones de Blockbuster e identificar los productos que éste ofrece.

- *Altas ventas*
- *Precio de venta competitivo*

Fecha: 25 de abril de 2007**Responsable:** Todo el equipo**Objetivo:**

Analizar los estados de cuenta de Blockbuster.

- *Hacer partícipes a los empleados en la generación de ideas que ayuden a mejorar la organización*

Fecha: 11 de abril de 2007**Responsable:** Ma. Magdalena Herrera Juárez**Objetivo:**

Estudiar la cultura organizacional para identificar que tipo de relación tienen los empleados de Blockbuster

- *Ofrecer servicios adicionales como entrega a domicilio*

Fecha: 18 de abril de 2007**Responsable:** Fabiola Torres Salcedo**Objetivo:**

Estudiar las características particulares de la competencia de Blockbuster.
Analizar los objetivos y estrategias de Blockbuster a corto, mediano y largo plazo.



SEGUIMIENTO

Objetivo

Analizar y evaluar el seguimiento que se ha o no dado, de las recomendaciones hechas en la auditoría anterior para la sucursal Blockbuster América, para así poder identificar las causas que siguen afectando el desempeño del área de personal y por ende su repercusión en el servicio que se presta a los clientes.

Lineamientos generales

- Evaluar el área de personal, para comprobar que el servicio al cliente sea el adecuado.
- Las recomendaciones deberán de ser tomadas en cuenta a fin de obtener los resultados deseados.
- Invitar a participar a un asesor externo experto en capacitar al empleado para el servicio al clientes, solo en caso de que sea absolutamente necesario.
- Establecer los mecanismos de control necesarios para el cumplimiento de las recomendaciones.
- Basar las recomendaciones en información objetiva.

RECOMENDACIONES PROGRAMADAS

Acciones específicas

- Sugerirle al corporativo, la posibilidad de elaborar la visión y la misión de Blockbuster.
- Elaborar la visión empresarial, a fin de que la empresa tenga un rumbo específico y difundirla entre los empleados.
- Elaborar la misión empresarial, para que el personal se involucre con la empresa.
- Elaborar más políticas, para que la empresa tenga un marco o guía de actuación mucho más eficiente.
- Realizar más campañas publicitarias y ofrecer promociones llamativas para el cliente, a fin de atraerlos y conseguir más suscripciones.
- Elaborar manuales de organización y procedimientos.



- Motivar e incentivar al personal a fin de disminuir la rotación, brindar más y mejores prestaciones para allegarse de talentos.
- Desarrollar al personal para comprometerlo más con la organización, darle más oportunidades.
- Ampliar el stock de algunas películas de mayor demanda.
- Darle mantenimiento preventivo trimestralmente a las películas y videojuegos, a fin de disminuir las quejas.
- Implementar nuevos servicios al cliente como por ejemplo la renta a domicilio.

Áreas de aplicación

En todos los niveles de la sucursal Blockbuster América.

Período de realización

Sería conveniente que se lleven a cabo durante 12 meses para poder así evaluar los beneficios potenciales.

Los resultados esperados

- Incrementar el número de suscripciones, rentas y venta de películas y videojuegos
- Incrementar la productividad y el desempeño del personal.
- Reposicionar la tienda Blockbuster América con los clientes.
- Incrementar el compromiso del personal con la organización.
- Eficientar los procesos.
- Mejorar el servicio al cliente.



Anexos

ENTREVISTA CON EL GERENTE

Entrevistamos al gerente de la sucursal Blockbuster América René Lerista López.

¿Hubo elaboración de la misión y visión, recomendadas en la auditoría anterior? En caso de que sea afirmativa, ¿Han sido modificadas?

No se ha elaborado ni la visión ni la misión, ya que ese tipo de decisiones vienen del corporativo, además se realizó recientemente (un mes y medio) el cambio de gerente de la sucursal, es por ello que no tenía conocimiento ni de la auditoría realizada hace 6 meses, ni de la recomendación de su elaboración.

¿La misión y la visión, han traído o cree que tenga beneficios potenciales para la empresa?

Si, ya que esto tiene que ver con la lealtad de los clientes hacia la empresa, le da al cliente una opción de entretenimiento.

¿La estructura organizacional ha sido modificada?

Si, la estructura ha sido modificada, decisiones tomadas desde el corporativo, cambio s en cuanto a los gerentes de sucursal y de los empleados.

¿Cuántos y cuáles son los puestos que actualmente manejan?

Existen cuatro puestos: Gerente, Subgerente, Corredor de Turno y Representante (servicio al cliente).

¿Han modificado, implementado o eliminado alguna política en los últimos seis meses?

Si, la política de contratación del personal ha sido modificada, para seleccionar al personal es necesario aplicar un cuestionario que determina el perfil psicológico de la persona y dependiendo del resultado, se tomará la decisión de contratar o no.



¿Las quejas de los clientes han aumentado, se han mantenido o han disminuido, en los últimos seis meses?

Las quejas de los clientes no han aumentado, se mantienen en niveles bajos.

¿Han aumentado el número de suscripciones en los últimos seis meses?

No, las suscripciones de los clientes han bajado, debido a múltiples factores tales como el aumento en la venta de películas pirata, la venta de películas en tiendas departamentales y en los cines.

¿Cuentan con manuales administrativos? ¿Cuáles?

Si, el manual de operación.

¿Los empleados reciben algún tipo de capacitación?

Si. Para ejecución de los procesos.

¿Con qué periodicidad se les capacita y por cuánto tiempo?

La capacitación es bimestral, con una duración de 20 horas en promedio.

¿La capacitación es genérica o depende del puesto?

Dependiendo del puesto.

¿Dicha capacitación ha ayudado en el aumento de la productividad de los empleados?



No.

¿Dado el aumento de la productividad, han aumentado los incentivos?

No, se les paga independientemente de la cantidad de rentas efectuadas.

¿Cómo motivan al personal?

Blockbuster maneja lo que se conoce como el "Empleado del mes", tomando como medida objetivos de renta, el empleado que las alcance o supere será premiado. En cuanto a los incentivos, no aumentan en función de la cantidad de películas rentadas o vendidas.

¿Con qué periodicidad se les da mantenimiento a las películas y videojuegos?

El tipo de mantenimiento es de tipo correctivo, en general no se le da a menos que exista una queja del cliente.

¿Con qué frecuencia se actualizan las películas y los videojuegos?

En cuanto a las películas, los estrenos se actualizan semanalmente. Los videojuegos se actualizan quincenalmente.

¿Han aumentado algún otro tipo de servicio en las tiendas? ¿Cuál?

No, los servicios son los mismos: renta y venta de películas y videojuegos, venta de refrescos, dulces y golosinas, venta de productos promocionales de las películas.

En caso de que la respuesta anterior sea negativa, ¿Han pensado en implementar alguno? ¿Cuál?

Tampoco. Hasta ahora no se cuenta con nuevas ideas.



¿Qué tan alta o baja es la rotación del personal?

El gerente lleva un mes y medio en el cargo y le fue imposible darnos la cifra exacta de rotación, pero nos indicó que la rotación de los empleados es alta.

¿A qué cree que se deba la baja o alta rotación del personal?

La rotación es alta, principalmente por el bajo sueldo y las escasas prestaciones que se le otorgan al empleado.

¿Cuál es el sueldo que otorgan en Blockbuster?

Al empleado se le paga desde \$9.70 hasta \$12.40 por hora, dependiendo del nivel, inclusive varía ya que los empleados no están todo el día ni la misma cantidad de horas. El promedio varía por el ingreso con el gasto de nómina. No se sabe si es proporcional lo que se gasta en el empleado, si el empleado no alcanza las ventas necesarias, no hay una política que implemente presión sobre el empleado, más bien se le programan menos horas o se le manda a otra tienda.

¿El personal conoce las funciones del puesto que ocupan?

Las funciones están bien delimitadas y los empleados tienen el conocimiento de lo que tienen que hacer.

Muchas gracias.



CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIADAD Y SERVICIO AL CLIENTE

1.-Cómo califica el servicio que se la en la tienda?

Excelente Bueno Regular Malo

2.- Cada vez que busca la película que desea, la encuentra?

Si No

3.-Le gustaría que Blockbuster agregara otro servicio?

Si No

4.-Las películas que llega a rentar, están en buen estado?

Si No

5.-Con que frecuencia renta películas y/o videojuegos?

Frecuentemente Regular Poco



INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

Después de haber hecho el cuestionario, basado en el primer cuestionario de la primera auditoría, podemos concluir que el servicio sigue igual y las quejas siguen siendo las mismas.

La respuesta a esto, nos la dio el gerente de la tienda Blockbuster América, y nos dice que es debido a que los cambios no pueden hacerse directo e las sucursales, si no depende un 60% del Corporativo.

En la primera pregunta el 70 % de los clientes nos contestaron que el servicio es bueno, ya que al llegar siempre los reciben con un saludo y la mayoría de las veces se acercan los vendedores a ofrecerles la nueva película que salió, o los ayudan a buscar lo que desean.

Más aparte porque tienen la mayoría de las veces lo que buscan, y al momento de pagar les ofrecen un producto adicional para llevar a caja.

El 30 % de los clientes opinaron que le servicio es excelente y no tienen queja alguna de esto, mas lo contrario sugieren mas tipos de servicio porque se sienten cómodos.

En la pregunta 2, el 80% de los clientes nos mencionaron que no encontraron las películas, pero que el personal se movía bastante bien para ver en que otra sucursal tenían lo que buscaban y la llevaban a esa misma sucursal para facilitarle al cliente la renta.

O que en algunas ocasiones, si no encontraban la película deseada , llegaba a ser gratis la renta, dependiendo la garantía.

A lo mejor esto no ayuda a la tienda y más ahora que venta con más competencia y ha perdido clientela por la diversidad que existe ya para la renta de películas y compra, es por eso que Blockbuster debe de buscar la manera de satisfacer al cliente con otro tipo de promociones y a la vez escuchando sus sugerencias, ya que muchas veces no lo hacen.

El 40% de los clientes nos contesto que le gustaría otro tipo de servicio como por ejemplo Servicio a Domicilio, ya que es más cómodo para el cliente, y el otro 60% no menciono algo así, sino que estaban conformes con lo que la tienda ofrecía.

El 90% contestó que las películas que llegan a rentar , de vez en cuando están en mal estado, o rayadas, y de ahí el 30% llega a reclamar y se los cambian. Sugerimos que



las películas sean gratuitas para que el cliente tenga un plus y no se moleste al tener que regresar.

El 60% contestó que solo las deja en el buzón y esto hace que rente con menos frecuencia o en otra sucursal.

Los clientes en la tienda han disminuido desde que se aplicó la primera auditoría, han tenido quejas pero a la vez los que tienen están a gusto. Solo que lo que les pega a estas sucursales, son su competencia, como por ejemplo, películas piratas, venta de películas en tiendas departamentales y en el cine, etc.