



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN


## AUDITORIA ADMINISTRATIVA UNIFORMES IMAGEN HOSPITALARIA

Asesor: Dr. Enrique Benjamín Franklin Fincowski

Equipo Auditor FCA:

- Buenrostro Cruz Paula
- Mereles Hernández Nancy Joselyn
- Palacios Flores Gabriela
- Solís Cabrera Sandra Anaïd
- Torres Martínez Miriam


Diciembre 2008

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  2	De:  105

## ÍNDICE


1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ANTECEDENTES.....	4
3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	5
4. ORGANIGRAMA GENERAL.....	15
5. PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA.....	16
6. Área a Evaluar	
7. Objetivos General y Específicos	
8. Fuentes de Información	
9. Investigación Preliminar.....	17
10. Preparación del Proyecto.....	18
11. Diagnostico Preliminar.....	21
12. INSTRUMENTACIÓN.....	22
13. Técnicas de recopilación empleadas	
14. Instrumentos de medición	
15. Manejo de papeles de trabajo	
16. Supervisión del trabajo	
17. Medición.....	25
18. ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS.....	27
19. Preguntas básicas.....	42
20. EXAMEN.....	43
21. ENFOQUES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	46
22. Análisis FODA.....	46
23. INFORME GENERAL.....	48

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  3	De:  105

24. Responsable.....	48
25. Introducción	
26. Antecedentes	
27. Técnicas empleadas	
28. Diagnostico	
29. Propuesta.....	49
30. Estrategia de implementación.....	55
31. Seguimiento	
32. Conclusiones y recomendaciones.....	59
33. SEGUIMIENTO.....	60
34. Objetivo General	
35. Lineamientos generales	
36. Recomendaciones Programadas	
37. Acciones Específicas.....	61
38. Áreas de aplicación.....	65
39. Periodo de realización.....	65
40. Resultados esperados.....	66
41. ANEXOS.....	68
42. Tabulación del diagnóstico preliminar servicio al cliente	
43. Cuestionarios	
44. Graficas.....	100
45. Programa de trabajo.....	103
46. Conclusiones.....	104
47. Bibliografía.....	105

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  4	De:  105

## INTRODUCCIÓN


El presente trabajo muestra la Auditoria Administrativa que se llevo a cabo en Uniformes Imagen Hospitalaria bajo la asesoría del Dr. Benjamín Franklin F. y el apoyo y cooperación de la Sra. Julieta González Hernández, así como, de los empleados de la organización.

La Auditoria Administrativa aquí presente tiene como principal objetivo identificar los posibles errores dentro del área administrativa y de producción que afectan el desempeño de la organización, así como elaborar e implementar un plan de acción que permita corregir las fallas detectadas y mejorar el funcionamiento de la empresa.

La Auditoria se realizó de forma programada y sistemática y en cuatro fases:

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

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  5	De:  105

## ANTECEDENTES


En 1994, surgió la empresa Uniformes Imagen Hospitalaria, fundada por la señora Julieta González Hernández y el señor Humberto Méndez Álvarez.

La idea original de confeccionar y fabricar uniformes hospitalarios fue de la madre de la Señora Julieta González Hernández quien inició con instalaciones caseras las cuales se convirtieron con el tiempo en un pequeño taller que hasta hoy sigue operando.

Así comenzó lo que ahora es conocido como Uniformes Imagen Hospitalaria, empresa que con mucho esfuerzo y dedicación ha salido adelante, con un espíritu de lucha siempre sobresaliente.

Hoy está posicionada como una de las primeras empresas mexicanas en la confección y comercialización de uniformes y accesorios hospitalarios tanto en el sector público (ha ganado diversas licitaciones para Hospitales del IMSS e ISSSTE) como en el sector privado.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 6	De: 105

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### ■ MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la Confección y comercialización de uniformes y accesorios hospitalarios vanguardistas y agradables de la más alta calidad, a través del mejor servicio, innovación, esfuerzo y compromiso para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, empresa y sociedad.

### ■ VISIÓN

Ser una empresa líder en la confección y comercialización de prendas para el sector hospitalario a nivel nacional, reconocida por su calidad, servicio e innovación, soportada por un grupo de trabajo altamente calificado y comprometido para la plena satisfacción de las necesidades del cliente.


## VALORES

### ■ Liderazgo.

Lograr resultados a través de la influencia, compromiso y colaboración que fomenta con su equipo. Tener una visión del futuro hacia dónde dirigir a su equipo.

- ◆ Coordinar y animar al equipo para que el desempeño de sus actividades cotidianas sea óptimo.
- ◆ Apoyar a los empleados para que adquieran las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones.
- ◆ Establecer planes y acciones para el equipo que los lleve a alcanzar los objetivos; alentando y propiciando el desarrollo de los trabajadores.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  7	De:  105

### ■ **Servicio.**

Otorgar un servicio rápido y de calidad a nuestros clientes, respondiendo a los requerimientos inmediatos del consumidor de forma amable y cordial. Anticipa y propone alternativas nuevas que satisfagan las necesidades del cliente generando un ambiente de confianza.

### ■ **Trabajo en equipo.**

1. Aportar y compartir el talento cuando se trabaja con otros; fomentar la integración y colaborar para alcanzar resultados comunes.
2. Realizar las funciones que le corresponden superando los resultados y estándares establecidos.
3. Aporta conocimientos y experiencia para alcanzar metas comunes.
4. Participar y colaborar proactivamente para el logro de resultados comunes; detectando y solucionando las fuentes de conflicto que se presentan.

### ■ **Compromiso**


Entregando los productos justo a tiempo, con las especificaciones de calidad requeridas y a precio justo.

### ■ **Respeto**

Favorecer y contribuir a mantener el ambiente de trabajo positivo y amable, ser justo en el trato, escuchando y apoyando a los demás en el desempeño de sus funciones.

1. Mostrar colaboración y actitudes que generen un clima laboral agradable.
2. Mostrar paciencia con clientes y compañeros
3. Compartir información relevante, conocimientos y experiencias para apoyar el desarrollo de las habilidades de los compañeros.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  8	De:  105

### ■ **Integridad**

Cumplir con las obligaciones y responsabilidades siguiendo las normas de la empresa y cuidar y utilizar los recursos de la empresa para propósitos laborales.

### ■ **Excelencia**

Actuar con iniciativa, ser proactivo e innovador, fijar altos estándares de desempeño; cuidar los gastos; alcanzar resultados de alta calidad que superan los criterios establecidos. Alcanzando los resultados esperados en el puesto cumpliendo con los estándares de desempeño establecidos.

### ■ **Colaboración**

Unirse a los esfuerzos de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos para obtener excelentes resultados.

### ■ **Calidad**

Calidad en nuestra persona, en los productos y servicios que ofrecemos así como una calidad de vida que nos permita tener una mejor calidad de existencia.


## **CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Uniformes Imagen Hospitalaria es una pequeña empresa familiar cien por ciento mexicana con actividad comercial, que cumple los requerimientos legales mínimos para desempeñar sus funciones como empresa.

- Sector al que pertenece: Comercio
- Subsector: mayoristas y minoristas
- Actividad: Diseño confección y venta de uniformes hospitalarios.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  9	De:  105

## SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente Uniformes Imagen Hospitalaria cuenta una casa matriz ubicada en Carlota No. 99-5 Col. Guadalupe Tepeyac 07840 México D.F., y dos sucursales, una en Av. Cuauhtémoc No. 379-101ª Col. Roma Sur México D.F. y la otra en Av. Francisco I. Madero No.3131 Col. Mitras Centro. Monterrey Nuevo León.

Entre los principales logros de la empresa podemos encontrar lo siguiente:


1. Permanencia en el mercado por 12 años
2. Nuevos puntos de distribución y apertura de sucursales en la república.
3. Fortalecimiento, aceptación y preferencia por la marca.
4. Esfuerzos en el mejoramiento en la calidad del producto y servicios.
5. Incremento en la participación dentro de eventos en toda la república.
6. Implemento de moda hospitalaria con productos innovadores y vanguardistas.
7. Creación del departamento de bordado para ofrecer servicio complementario (escudos y personalizados).
8. Incremento en la cartera de clientes.
9. Implementación de políticas para clientes.
10. Incremento paulatino y considerable en las ventas.

## PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

Uniformes Imagen Hospitalaria es una empresa que se preocupa por satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos de vanguardia y de la más alta calidad.

Uniformes Imagen Hospitalaria cuenta con una gran variedad de productos entre los cuales podemos encontrar:

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  10	De:  105

## Filipinas:



**FE Éxito.** Filipina cuello mao corte francés con doble cruce y bordado en el centro, bolsas de parche con bordado.



**FE Isela.** Filipina solapa con ondas bordadas, corte francés, bolsas de parche, moño en la espalda y tabloncillos en el centro trasero.



**FE Karen.** Filipina corte francés con bordado, cuello sport, bolsa sesgada, plizado en la cintura y cintas de amarre, manga ¾ con puño simulado y cierre en el centro.



**FE Diana.** Filipina doble cruce con bordado y cierre oculto, cuello mao, bolsas de parche con bordado, corte francés.




### FE Mónica

Filipina de maternidad cuello plano con bordado, alforzas en el pecho, cintas de amarre atrás y bolsas ocultas.



**FE Nicol.** Filipina de maternidad corte princesa adelante y atrás, bordado al frente con bolsas ocultas.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 11	De: 105

### Vestidos:




**BE Ivonne.** Bata corte princesa adelante y atrás, solapa bordada, bolsas sesgadas al frente con vivos de ojal.



**BE Susy.** Bata con corte francés adelante y atrás, solapa bordada con ondas, bolsas de parche bordadas con ondas, manga  $\frac{3}{4}$  en ondas.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 12	De: 105

#### Overoles:



**CD Xitlali.** Overol cuello sport ancho, manga con puño, chaleco simulado de pique, pretina con presillas y cinturón, bolsas ocultas.



**CD Karina.** Comando bolsas de parches superiores con bordado, elástico en la cintura, bolsas ocultas, canesú trasero y tablón central.

#### Sacos:




**SD Lilia.** Saco corte de costadillo, escote en V, vivo delgado en el cruce, bolsas con vivos delgados bordado lado izquierdo.



**SD Luz.** Saco corte sastre, cuello sport ancho, cartera con vivos anchos.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: <b>13</b>	De: <b>105</b>

### Cofias:



### Pantalón y Falda:



#### PD Luisa

Pantalón recto con pretina y elástico con cierre y bolsas ocultas.



#### PD Maguis


Pantalón recto con elástico y bolsas ocultas.



#### FD Irma

Falda recta, cierre atrás con bolsas ocultas.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 14	De: 105

### Pedidos Especiales:



#### BP Osvaldo

Bata manga quimono con bias en el escote y centro espalda, cinta de amarre en el mismo bias.



#### CA Akira

Capa escote redondo y cuello levantado tipo pie de cuello y entrada de manos con vivos delgados.



#### TU Colibrí


Gorro con pliegue al centro.



#### TU Neftaly

Gorro con bias en todo el contorno y cintas de amarre atrás.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  15	De:  105

## CLIENTES

Sus principales clientes mayoristas son hospitales tanto públicos como privados, que están interesados por satisfacer las necesidades de su personal, proporcionándoles uniformes de calidad que les brindan comodidad para realizar su trabajo al mismo tiempo que están a la moda.

Los clientes minoristas se ven conformados por enfermeras y enfermeros que gustan de vestir uniformes que satisfacen sus necesidades en cuando a originalidad, comodidad, calidad y precio.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

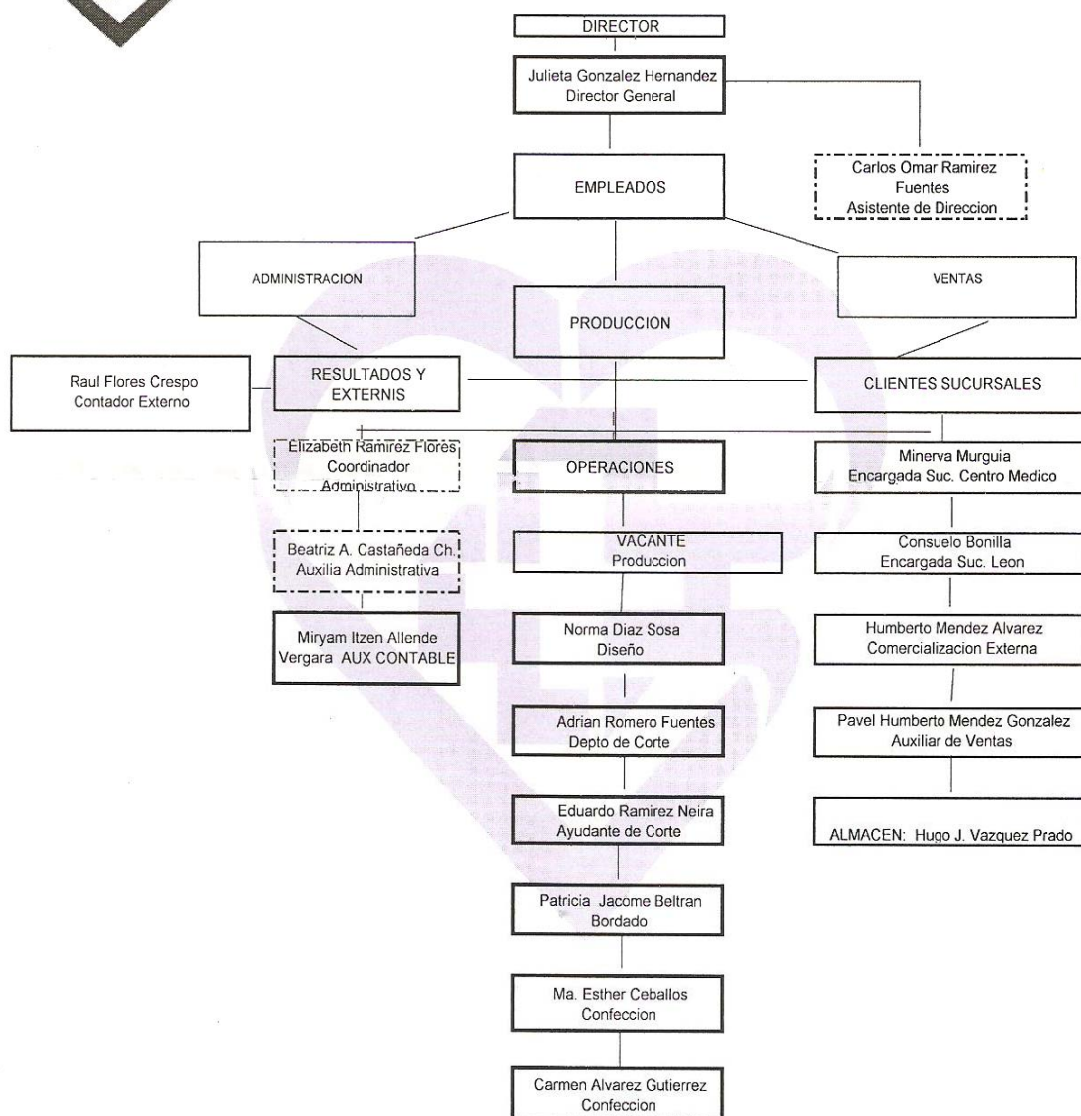


## ORGANIGRAMA

### Uniformes Imagen Hospitalaria




ORGANIGRAMA



\*Como resultado de la auditoria se propone otro organigrama acorde con las necesidades actuales de Uniformes Imagen Hospitalaria, el cual se presenta como anexo 2 más adelante.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  17	De:  105

## PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA

### ■ Alcance

La Auditoria administrativa tendrá alcance dentro de las áreas Administrativa y de Producción de Uniformes Imagen Hospitalaria.


### ■ Objetivo General

Analizar y evaluar el funcionamiento de la organización para identificar deficiencias administrativas que limitan el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos de la misma.

### ■ Objetivos Específicos

1. Evaluar la aplicación del proceso administrativo dentro de la organización.
2. Identificar las deficiencias que afecten el desempeño del área administrativa y por ende el desempeño del área de producción.
3. Obtener un diagnóstico que permita a la Directora General conocer la situación administrativa actual sobre la cual se está desempeñando la organización.
4. Elaborar e implementar un plan de acción en base al informe obtenido de la auditoria que permita mejorar el funcionamiento de la organización.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  18	De:  105

## Fuentes de Estudio

### ■ Internas

La principal fuente de estudio para la obtención de información será la observación directa y la aplicación de entrevistas a la Directora General, así como, a los coordinadores y empleados de las áreas a evaluar.

También se recurrirá a la información encontrada en documentación con la que cuenta la organización como son los Manuales de Organización y de Procedimientos.


## INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

La investigación preliminar en Uniformes Imagen Hospitalaria se llevo a cabo mediante:

1. La aplicación de cuestionarios a los clientes.
2. Entrevistas a los empleados de las áreas a evaluar.
3. La aplicación de un cuestionario a la directora de la empresa.
4. La observación directa.
5. Análisis del Manual General de organización
6. Análisis del Manual de Procedimientos

Con lo anterior se determino que el grado de satisfacción de los clientes es aceptable, los productos cubren con sus expectativas y necesidad, sin embargo, desconfían de la empresa, ya que al ir a la misma a realizar algún pedido se percatan de la rotación del personal, la mala organización y el autoritarismo de la directora de la empresa.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 19	De: 105

## PREPARACIÓN DEL PROYECTO

### PROPUESTA TÉCNICA

- **Naturaleza:** Auditoría administrativa.
- **Alcance:** Área administrativa y área de producción
- **Antecedentes:** Durante la vida de la empresa no se ha realizado alguna auditoria.
- **Objetivos:**
  1. Concientizar a la Directora de la empresa de la importancia que tiene el correcto funcionamiento de la empresa para reducir costos y aumentar la confianza de los clientes hacia la empresa lo que se traducirá en mayores ventas y por ende mayores utilidades.
  2. Cumplir con la ejecución de la auditoria en los tiempos establecidos.
  3. Trabajar en equipo de manera que la auditoria se realice óptimamente.
  4. Identificar los factores que influyen en la rotación de personal y en el desempeño administrativo de la empresa.
  5. Determinar el grado de satisfacción de los clientes.
  6. Identificar las condiciones y clima laboral en las que se desenvuelven los empleados.
  7. Observar el grado de aplicación del proceso administrativo en la empresa.
  8. Identificar las ventajas competitivas de la empresa para potencializarlas.
  9. Revisar la misión, visión, y objetivos de la empresa, para determinar en qué grado se está cumpliendo con ellos.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 20	De: 105

#### ■ Estrategias:

1. Trabajo en equipo con la empresa y comprometiéndonos con el bienestar de la misma.
2. Recibir asesoría del Doctor Franklin, experto en la realización de auditorías.
3. Cumplir con las visitas a Uniformes Imagen Hospitalaria establecidas en el Plan de trabajo con el fin de recopilar la información necesaria para realizar la auditoría.
4. Realizar una revisión periódica de los avances en la auditoría.
5. Observar a la empresa como un sistema.

#### ■ Justificación:

Uniformes Imagen Hospitalaria es una empresa con posibilidad de posicionarse y crecer dentro del giro al que pertenece, por esta razón la auditoría le ayudará a reconocer los obstáculos que le impiden lograrlo como la rotación de personal y la mala organización, y buscar una solución efectiva a esos problemas, es por eso que la ejecución de la auditoría se abocará al Área de Producción y al Área de Administración que son las que muestran dichos problemas.

#### ■ Acciones:

1. Asistir a las visitas de Uniformes Imagen Hospitalaria conforme a lo estipulado en el Plan de Trabajo.
2. Realizar entrevistas a la Directora General y a los empleados de la empresa con el fin de recopilar información acerca de su manera de organizarse y así cumplir con los objetivos de esta auditoría.
3. Apoyarnos de la observación directa y de diversos documentos que nos proporcionen información complementaria que nos ayude a resolver problemas e identificar fortalezas de la empresa.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

#### ■ Recursos y costos:


CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	COSTO
<b>Recursos Humanos</b>	Equipo de auditores: 5 integrantes, pasajes.	\$ 1, 000.00
<b>Recursos Técnicos</b>	Computadoras, impresora, memorias USB e internet.	\$ 1, 500.00
<b>Recursos Materiales</b>	Cartuchos de tinta para la impresora, papelería (hojas, plumas, lápices, marcadores)	\$ 200.00
<b>Administrativos</b>	Recursos empleados en planeación, organización, dirección y control de la auditoria.	\$ 1, 000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3, 700.00</b>

\*La empresa Uniformes Imagen Hospitalaria cubrirá estos gastos.

#### ■ Resultados esperados:

1. Conocer el nivel de aplicación del proceso administrativo dentro de la organización, y con ello mejorarlo para ayudar a la empresa a posicionarse dentro de su giro.
2. Determinar los factores que afecten el desempeño del área administrativa y por ende el desempeño del área de producción-
3. Determinar los factores del clima organizacional que determinan la alta rotación de personal, con ello proporcionar recomendaciones que ayuden a aminorar o erradicar este problema.
4. Mejorar el desempeño actual de la organización.
5. Que la Directora General implante el plan de acción, resultado de la auditoria, y así lograr el punto anterior.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 22	De: 105

### ■ Información complementaria:

1. Internet.
2. Catálogos de productos de la empresa.

### ■ Capacitación

1. Los auditores recibirán capacitación principalmente del Doctor Enrique Benjamín Franklin Fincowsky.
2. Consultas del libro “Auditoria Administrativa, Gestión de cambio”, del Doctor Enrique Benjamín Franklin Fincowsky.
3. Revisiones de los avances y consulta de dudas entre el equipo auditor.

### ■ Actitud:


1. El equipo realizará la auditoria comprometiendo con los objetivos de la misma, y con el mejoramiento de Uniformes Imagen Hospitalaria.
2. El equipo auditor será consciente de que la objetividad es fundamental para analizar y diagnosticar con mayor apego a la realidad.
3. Los auditores respetarán el trabajo dentro de la empresa con el fin de no intervenir en sus actividades.

## DIAGNOSTICO PRELIMINAR

### ■ Génesis de la organización

1. Uniformes Imagen Hospitalaria tiene en el mercado 14 años y se ha posicionado tanto en la venta de uniformes en Hospitales del Sector Público (ganando diversas licitaciones) y en Hospitales del Sector Privado.
2. La planeación estratégica de la empresa: misión, visión y objetivos no son claros.
3. Tiene menos de un año que despidió a toda la plantilla y se han contratado nuevos empleados.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  23	De:  105

4. El proceso administrativo se aplica deficientemente.
5. Existe un alto índice de rotación de personal.
6. Se realizan juntas periódicas para hablar de los objetivos de la empresa, sin embargo, no se estipulan por escrito.
7. Se tienen programas de trabajo, empero, no se dan a conocer al personal.

#### ■ Infraestructura

1. Los empleados no conocen sus funciones y existe duplicidad de las mismas, a pesar de contar con un Manual de Organización.
2. La estructura organizacional ha sufrido diversos cambios (los empleados son relativamente nuevos no llevan más de 6 meses en la empresa) y no está planteada adecuadamente.
3. La autoridad y responsabilidad se centraliza en la Directora General.


#### ■ Forma de operación

1. Los procesos se realizan empíricamente, los empleados aprenden sobre la marcha.

#### ■ Posición competitiva

1. Uniformes Imagen Hospitalaria es una de las empresas preferida por los Hospitales Públicos y Privados para uniformar a su personal, ha logrado preferencia en su giro y ha ganado importantes licitaciones en toda la república mexicana.
2. Sus principales ventajas competitivas son la innovación en el diseño de las prendas y la calidad de las mismas.
3. Cuenta con todos sucursales y la casa Matriz que están ubicadas estratégicamente para abarcar la mayor parte del Territorio Nacional.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  24	De:  105

## INSTRUMENTACIÓN

### ■ Técnicas de recopilación empleadas

Para la recopilación de la información a analizar se utilizaron las siguientes herramientas:

1. Entrevistas a los empleados de las áreas a evaluar.
2. Cuestionarios a la Directora de la empresa y a los empleados.
3. Cédulas.
4. Investigación documental.
5. Observación directa.

### ■ Entrevistas

Se realizó a la Directora General de Uniformes Imagen Hospitalaria, y a los empleados de las áreas a evaluar conforme lo establecido en el Programa de Trabajo, con el fin de obtener datos acerca de los antecedentes de la empresa, la manera en la que está organizada y el clima organizacional.

### ■ Cuestionarios

Se aplicaron cuestionarios a los empleados de las áreas a evaluar y a los clientes, lo que nos arrojó valiosa información de cómo ambos perciben a Uniformes Imagen Hospitalaria.

### ■ Cédulas


Esta herramienta fue fundamental para evaluar evidencias físicas y documentales, que proporcionaron información de forma concentrada lo que nos permitió analizar de forma más rápida.

### ■ Investigación documental

Se analizaron los documentos considerados clave para recopilar información:

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  25	De:  105

1. Organigrama (véase anexos)
2. Descripciones de puestos
3. Procedimientos

### ■ Observación directa

La observación fue medular para esta auditoría ya que mediante esta técnica se comparo la información que te proporcionan las otras técnicas con la realidad, es el complemento perfecto para la ejecución de la auditoria.

### ■ Manejo de papeles de trabajo

Los principales papeles de trabajo se diseñaron por el equipo auditor de acuerdo a la información que se requería, a continuación se enumeran:

1. Entrevistas
2. Cuestionario
3. Cédulas


Dichos papeles se encuentran al final de esta auditoría en el apartado de Anexos.

### ■ Supervisión del trabajo

El equipo audito se reunió periódicamente para revisar si se estaba ejecutando la auditoria conforme a lo planeado y para analizar la información recopilada.

Se conto con el apoyo del Doctor Enrique Benjamín Franklin F. quien asesoró en la materia al equipo de auditores y quien realizó una revisión final del trabajo realizado por el mismo.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 26	De: 105	

## MEDICIÓN

A continuación se presenta la escala de medición que se tomará en cuenta para determinar el desempeño de la empresa así como los indicadores tanto cuantitativos y cualitativos establecidos con la finalidad de evaluar la situación actual de la empresa analizando cada una de las etapas del proceso administrativo.

VALORES DE EVALUACIÓN	
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SERVICIO AL CLIENTE	PUNTOS MÁXIMOS ESTABLECIDOS
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>200</b>
Misión	50
Visión y Filosofía	30
Objetivos	40
Estrategias	40
Políticas	20
Reglamento Interno	20
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>200</b>
Estructura Organizacional	60
División y Distribución de Funciones	80
Cultura Organizacional	20
Recursos Humanos	40


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 27	De: 105

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>200</b>
Liderazgo	60
Motivación	60
Comunicación	40
Manejo de estrés, conflicto y la crisis	40
<b>CONTROL</b>	<b>200</b>
Tipo de Control	60
Control de Calidad	80
Trabajo en equipo	60
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>200</b>
Atención al cliente	80
Servicio Post - Venta	60
Comunicación vendedor – cliente	60

ETAPAS Y SERVICIO AL CLIENTE	PUNTOS	PORCENTAJE
PLANEACIÓN	200	20%
ORGANIZACIÓN	200	20%
DIRECCIÓN	200	20%
CONTROL	200	20%
SERVICIO AL CLIENTE	200	20%
TOTAL	1000	100%

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	28	De: 105

## ■ ESCALA A UTILIZAR

La siguiente escala será la utilizada para medir el desempeño de la organización, específicamente de las áreas a evaluar (administración y producción) con la finalidad de realizar un diagnóstico y evaluación objetiva al poder estandarizar la información.


ESCALA DE LIKERT	
<b>500 Puntos</b>	Excelente 90 a 100 %
<b>400 Puntos</b>	Muy bien 80 a 89 %
<b>300 Puntos</b>	Bien 60 a 79 %
<b>200 Puntos</b>	Regular 40 a 59 %
<b>100 Puntos</b>	Mal 20 a 39%
<b>0</b>	Muy mal 0 a 19%

## ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS

### ■ PLANEACIÓN

1. La planeación de las actividades y operaciones realizadas dentro de Uniformes Imagen Hospitalaria se lleva a cabo por la Directora General, no es comunicada a toda la organización y no está plasmada por escrito.
2. Se ha establecido una misión empresarial la cual se encuentra plasmada por escrito en el manual organizacional así como en un cartel visible para los empleados del área administrativa, sin embargo, los empleados no la identifican, dicen no conocerla.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 29	De: 105

3. Se ha estipulado la visión y filosofía empresarial de Uniformes Imagen Hospitalaria, las cuales están presentes en el manual organizacional de la empresa pero no ha sido comunicada su existencia a toda la organización.
4. No existen planeación táctica y operativa como tal, existe planeación sólo desde la cúpula de la organización.
5. Los objetivos organizacionales no se comunican por escrito (sólo de forma oral), de igual manera no se estipulan estrategias para alcanzar dichos objetivos.
6. No existen políticas organizacionales que guíen a los empleados al momento de tomar decisiones.
7. No existe un reglamento interno de trabajo que dirija el comportamiento de los empleados dentro de la organización así como de los empleados de la empresa contratada externamente (dedicada a maquilar).
8. No existen presupuestos plasmados por escrito.

## ■ VISIÓN


### INDICADORES CUALITATIVOS:

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

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

<u>Empleados que la conocen</u>	=	<u>0</u>
Total de empleados		14
<u>Empleados que la comparten</u>	=	<u>0</u>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 30	De: 105	

## ■ MISIÓN

### INDICADORES CUALITATIVOS:

- Medida en que enlaza lo deseable con lo posible:
- ◆ Se apega a la realidad, establece lo que hace la empresa, cómo lo hace y para quién lo hace.
- Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones:
- ◆ La misión es el gran objetivo de la empresa, es la guía de actuación base para la realización de actividades en general.
- Grado en el que se constituye como una guía de actuación:
- ◆ La misión representa en alto grado una guía de actuación para los empleados.

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

Empleados que la conocen = 0	
Total de empleados	14
Empleados que participan en su definición = 0	
Total de empleados	14


## ■ OBJETIVOS

### INDICADORES CUALITATIVOS:

- ◆ Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos:
- ◆ Los empleados al no conocer los objetivos de la organización no saben la forma en que se plasma su esfuerzo en logros.
- ◆ Grado en que orientan las acciones:
- ◆ Son la base para llevar a cabo cualquier acción.

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 31	De: 105	

(Mensual)

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados} = 11}{\text{Objetivos definidos} = 15} = 0.73$$

## ■ ESTRATEGIAS

### INDICADORES CUALITATIVOS:

- ◆ Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional:
- ◆ Son de suma importancia ya que ellas marcan el cómo se lograrán los objetivos siendo los objetivos estipulados la base para llevar a cabo cualquier acción. La empresa presenta una gran desventaja ya que no plantea estrategias formales para alcanzar sus objetivos
- ◆ Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos:
- ◆ Al establecer las estrategias se estipula cómo se aplicarán los recursos de la organización. Uniformes Imagen Hospitalaria no estipula estrategias para alcanzar o cumplir los objetivos.


### INDICADORES CUANTITATIVOS

$$\frac{\text{Estrategias implementadas} = 0}{\text{Total de estrategias} = 0}$$

## ■ POLÍTICAS

### INDICADORES CUALITATIVOS:

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 32	De: 105

- ◆ 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 ayudándole a tomar decisiones con mayor facilidad. Uniformes Imagen Hospitalaria no cuenta con políticas establecidas, lo cual muestran una desventaja tanto organizacional como competitiva.
- ◆ Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización:
- ◆ Deberían orientar en gran medida el pensamiento del personal para llevar a cabo los objetivos. Uniformes Imagen Hospitalaria no tiene políticas organizacionales establecidas.

#### INDICADORES CUANTITATIVOS:


Políticas aplicadas	=	0
Políticas establecidas		0

#### ■ ORGANIZACIÓN

1. El organigrama de la empresa se encuentra mal establecido; no se muestra la relación de autoridad entre jefes y subordinados, ni los niveles jerárquicos de la organización, no se delimitan los tipos de autoridad (línea y staff) ni se hace la separación entre áreas funcionales y puestos.
2. En el organigrama los puestos son personales, otorgándole a cada puesto el nombre de la persona que lo ocupa, por lo que se está cometiendo un grave error ya que los puestos son impersonales.
3. No se asignan tareas específicas a cada empleado con la finalidad de que ninguna se duplique y ninguna se deje de hacer. Por consiguiente la mayoría de los empleados realizan actividades de diferentes puestos, no saben a quién reportarse como su jefe inmediato y existe duplicidad de funciones.


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  33	De:  105

4. No existe descentralización de autoridad, la Directora General ha establecido desde sus inicios una autoridad centralizada por lo que los empleados no pueden tomar decisiones sin previa autorización provocando retraso en sus procesos y la insatisfacción del trabajador al sentir que su trabajo y sus decisiones no son válidas.
5. Debido a problemas que presentaba la empresa como “robo hormiga”, acaba de llevarse a cabo una reingeniería; la Directora General tomó medidas drásticas, despidiendo a todo el personal, quitando puestos y aumentando unos más, siendo de igual forma más severa respecto al trato con sus empleados.
6. Existe máxima supervisión (vigilancia) hacia los empleados debido a la falta de delegación de autoridad.
7. Los manuales de organización y procedimientos no son difundidos en la organización; ningún empleado lo conoce ni tiene idea de qué información contiene cada uno.
8. Los manuales no son actualizados con cierta periodicidad.
9. El análisis y descripción de puestos que se encuentran plasmados dentro del manual de organización son tomados en cuenta para el reclutamiento y selección de personal.
10. La alta dirección comienza a trabajar en una cultura organizacional con la cual los empleados se sientan identificados, tratando al mismo tiempo, de aumentar el grado de compromiso de los trabajadores y de evitar conflictos dentro de la empresa.
11. No existen medidas de seguridad e higiene las cuales se deben estipular para proteger en todo momento la salud e incluso la vida de los empleados.
12. No existe capacitación de personal de manera formal; existe la capacitación de forma empírica lo cual regularmente trae como consecuencia la mala realización de actividades y mal manejo de recursos organizacionales.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 34	De: 105	

13.No se ve al factor humano como un recurso principal dentro de la organización, no se toma en cuenta su opinión (no lo ven como capital intelectual), no tiene delimitadas sus funciones, autoridad y puesto dentro de la organización, existiendo un alto nivel de rotación de personal.

#### ■ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDICADORES CUANTITATIVOS:

Áreas Sustantivas	=	3	=	1
Total de áreas		3		

#### ■ DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

INDICADORES CUANTITATIVOS:

Empleados	=	14	=	4.66
Numero de áreas		3		
Funciones Definidas	=	1	=	0.33
Total de áreas		3		

#### ■ CULTURA ORGANIZACIONAL

INDICADORES CUANTITATIVOS:

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


<u>Acciones realizadas para mejorar la cultura</u>		=	<u>2</u>	= 0.20
Acciones Propuestas			10	
<u>Áreas con mejoras</u>		=	<u>1</u>	
Total de áreas			3	
<u>Personas que participan en las mejoras</u>		=	<u>3</u>	
Análisis administrativos realizados			14	

## ■ RECURSOS HUMANOS

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

<u>Análisis de puestos</u>	=	<u>14</u>	= 1
Total de personal		14	
<u>Valuación de puestos</u>	=	<u>0</u>	= 0
Total de personal		14	
<u>Movimientos de personal</u>	=	<u>6</u>	= 0.42
Total de personal		14	
<u>Personal de nivel directivo</u>	=	<u>1</u>	= 0.07
Total de personal		14	
<u>Personal de nivel medio</u>	=	<u>3</u>	= 0.21
Total de personal		14	
<u>Personal de nivel operativo</u>	=	<u>10</u>	= 0.71
Total de personal		14	


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 36	De: 105

## ■ DIRECCIÓN

1. El tipo de liderazgo que presenta Uniformes Imagen Hospitalaria es de poder legal ya que el puesto le confiere la autoridad a la Directora de la empresa para poder influir en los demás y con ello lograr los objetivos.
2. La Directora General de Uniformes Imagen Hospitalaria es un líder autocrático, ya que centraliza su autoridad así como la toma de decisiones, no toma en cuenta las opiniones del personal de nivel medio y operativo.
3. El comportamiento del líder no es aceptable por la mayoría de los empleados ya que al ejercer este tipo de liderazgo, para ellos es poco satisfactorio el realizar su trabajo porque se sienten presionados y muchas veces atacados por el comportamiento de la Directora.
4. La mayoría de los empleados perciben el ambiente de trabajo del área de administración tenso, sin organización y control, por lo mismo, tratan de evitar contacto con esta área cuando es prácticamente imposible deslindarse de ésta.
5. Se decidió dividir a la empresa en dos inmuebles debido a la falta de espacio detectado con posterioridad a la compra del terreno. En el área más grande se encuentra toda la organización, y en un departamento justo enfrente de la ya existente se encuentra el área de producción. Debido a dicha división, esta situación no repercute en el desempeño productivo, sino en el aspecto humano ya que los empleados del área de producción al encontrarse separados de las otras áreas no se sienten parte de la organización, lo ven como dos entes diferentes (como si fueran dos empresas).
6. Los empleados no reciben algún incentivo económico extra por desempeñar su trabajo de manera correcta, sin embargo, en dado caso de sufrir defectos o errores en su desempeño, se les


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  37	De:  105

reprende, quitándole parte de su sueldo o recibiendo una severa llamada de atención. El método que la alta dirección utiliza para incentivar a su personal consiste en juntas semanales en las cuales se les otorga material a cada uno de los empleados sobre motivación, autosuperación y culturalización. Sin embargo, los empleados no lo ven como un incentivo extra, no les gusta invertir su tiempo en aquellas juntas, sienten que no les sirve y sólo les retrasa su trabajo.


7. Los trabajadores se encuentran bajo una extrema vigilancia, la alta dirección colocó cámaras en toda la organización, con ello los empleados se sienten observados en todo momento y no actúan de forma espontánea lo cual los limita en la realización de sus actividades.
8. De manera general la Directora realiza una comunicación vertical descendente y no permite retroalimentación por parte de sus empleados (con ello se trunca el eficiente proceso de comunicación).
9. La comunicación formal dentro de la empresa se lleva a cabo mediante órdenes de pedido, que se otorga a cada una de las áreas con sus respectivas especificaciones. La requisición de materiales suele ser unas veces de manera formal y otras tantas informalmente, es decir se comunican con el encargado de almacén haciéndoles notar su necesidad de materiales y estos son entregados sin antes existir una solicitud plasmada por escrito.
10. Utilizan como medio de comunicación entre el área de producción y el área administrativa, además de canales de comunicación escritos, un interfon el cual permite una ágil e inmediata comunicación entre los empleados de la misma; sin embargo, suele utilizarse algunas veces como medio para reprender o llamar la atención de los empleados del área de producción.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  38	De:  105

11. La comunicación informal se lleva a cabo por los empleados de la organización al momento de interactuar y convivir como grupo; la organización no presenta problemas de chismes o malos entendidos, lo que los empleados de la organización platican sin importar su área o nivel jerárquico es cuando no les parece algo dicho o establecido por la directora o cuando no reciben apoyo de algunos de sus compañeros en ese momento.
12. La alta dirección decidió colocar pequeños carteles dentro de las instalaciones escribiendo diferentes frases sobre ellos con la finalidad de motivar a sus empleados; sin embargo los empleados comentan que no entienden el significado de muchos de ellos y que no les prestan atención, por lo que no cumplen la función por la que fueron colocados.
13. Al no existir un plan de contingencia, los empleados de la organización, principalmente la Directora no saben cómo actuar ante severos problemas de tal forma que no afecte el desempeño de los empleados ni se provoquen mayores conflictos, un claro ejemplo es el no haber sabido manejar los problemas que se le presentaron con anterioridad y los cuales la llevaron a realizar una reingeniería.
14. El personal del área administrativa tiene mucha carga de trabajo por lo que se muestra en muchas ocasiones estresada, se desplazan de un lugar a otro de acuerdo a las actividades que se les asignan y a esto se le suma la constante presión de la Directora General.
15. El personal del área de producción de igual forma tienen mucha carga de trabajo y se siente en constante vigilancia por lo que se muestran estresados y a esto se le suma la constante presión de la Directora General.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 39	De: 105	

## ■ LIDERAZGO

### INDICADORES CUALITATIVOS

- ◆ Medida en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas:
- ◆ Su poder de influencia es sólo autoritario, sólo existe dominio del líder en el aspecto laboral y porque se le ve como el “jefe”.

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

<u>Personal que identifica el estilo</u>	= 14 = 1
Total de personal	14
<u>Personal que acepta el estilo</u>	= 2 = 0.14
Total de personal	14

## ■ COMUNICACIÓN

### INDICADORES CUALITATIVOS:


- ◆ Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible:
- ◆ Regular ya que se transmite el mensaje de Director a trabajadores pero no existe una retroalimentación.

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

Canales empleados	= 2 = 1
<u>Medios establecidos</u>	<u>2</u>

Canales: Orden de pedido, Requisición de materiales.  
Medios: Escrito y oral.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 40	De: 105	

## ■ MOTIVACIÓN

### INDICADORES CUALITATIVOS:

- ◆ Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad
- ◆ para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo personal:
- ◆ Muy malo ya que no se manejan ningún tipo de incentivos para los trabajadores por lo que no tienen algo extra que les transmita energía y ganas de realizar su trabajo de forma excelente.

### INDICADORES CUANTITATIVOS:

Personal que recibe incentivos eco. = 0 = 0	
Total de personal	14

Personal que recibe incentivos pers. = 14 = 1	
Total de personal	14

## ■ MANEJO DE ESTRÉS, CONFLICTO Y CRISIS


### INDICADORES CUALITATIVOS:

- ◆ Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan clima organizacional.
- ◆ Muy baja ya que no existe un plan de contingencia para cuando se presenten problemas, conflictos o situaciones críticas; cuando se llegan a presentar se resuelven sobre la marcha.

### INDICADORES CANTITATIVOS:

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández




	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 41	De: 105	

Personal con estrés	=	8	=	0.57
Total de personal		14		
Programas para el manejo de estrés	=	0	=	0
Total de programas		0		

## ■ CONTROL

1. El control realizado en Uniformes Imagen Hospitalaria es correctivo ya que al final del cumplimiento de los objetivos o al final del proceso productivo, se revisa lo realizado y se tratan de detectar las imperfecciones que se presentaron con el fin de tomar medidas para que no vuelvan a ocurrir; la desventaja de este tipo de control son los productos imperfectos ya existentes pues no se puede hacer nada ya por ellos (representa un gasto para la organización).
2. No existe un margen de productos que se permita presenten inconsistencias al final del proceso productivo ya que la empresa trata de implementar un control de calidad de cero defectos tanto en las instalaciones de Uniformes Imagen Hospitalaria como en la empresa que maquila las prendas.
3. No existe un área que evalúe el control de calidad específicamente lo cual trae como consecuencia que algunas veces las personas que entre sus funciones está evaluar ciertas características de materiales o productos lleguen a tener alguna falla que pasen por alto.
4. No tienen implementado un Sistema de Gestión de Calidad.
5. Sin embargo; en diferentes etapas del proceso se hace una revisión de tal forma que las características especificadas tanto por la empresa como por el cliente en materiales, tiempo de entrega, características especiales de ciertos pedidos, etc. sea la adecuada.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 42	De: 105


6. Los empleados de Uniformes Imagen Hospitalaria trabajan en equipo para controlar en cada una de sus actividades la calidad de sus procesos y materiales ya que una de las principales ventajas competitivas de la empresa y sus productos es la calidad que presentan cada uno de ellos.

Procesos enfocados en la calidad = $\frac{3}{3} = 1$	
Total de procesos	3
Personal destinado a la gestión de la calidad = $\frac{0}{14} = 0$	
Total de personal	14

## **SERVICIO AL CLIENTE**

- Uniformes Imagen Hospitalaria se encarga de brindar al cliente un producto que satisfaga sus necesidades, se preocupa por la calidad, diseño e innovación del producto, la alta dirección tiene trato personalizado con sus clientes más antiguos y quienes representan un alto ingreso a la empresa debido al volumen de productos solicitados, lo cual brinda al cliente confianza y seguridad al tratar su requerimiento con la Directora General.
- Las personas encargadas de los puntos de venta ubicados en León, Centro Médico y Casa Matriz, no están capacitadas, no conocen la misión, visión, filosofía y objetivos de la organización por lo que su trato con el cliente es nulo, sólo se dedican a proporcionar al cliente que los visita los productos pero no se les trata de forma cordial ni se le pregunta sobre sugerencias respecto a pedidos anteriores, quejas, nuevos productos que le interesaría que la empresa maneje, etc.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  43	De:  105

3. No existe una comunicación eficaz y eficiente entre cliente y vendedor quien es la pieza clave, la única persona con quien tienen contacto de forma directa con la empresa los clientes.
4. No toman en cuenta el servicio post – venta ya que no se comunican con el cliente para conocer su opinión sobre el producto después de su compra, si está conforme con la atención que recibió, etc.
5. La imagen que brinda la empresa a través de su punto de venta de la casa matriz es mala, ya que al asistir ahí los clientes notan la poca organización de la empresa, el mostrador se encuentra en malas condiciones y junto al cliente cuando ingresa a la empresa se encuentra con un estante de productos defectuosos o de mala calidad, lo cual puede proyectar una mala calidad.

### PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Qué trabajo se hace?

Comercializar y elaborar uniformes hospitalarios de vanguardia, utilizando diseños únicos y de calidad ofreciéndolos mediante un excelente servicio satisfaciendo con ello, las necesidades del cliente.

2. ¿Para qué se hace?

Principalmente para brindar a enfermeras (os), doctores (as) una nueva opción de vestimenta, sintiéndose el mercado meta identificado y tomado en cuenta por Uniformes Imagen Hospitalaria.


3. ¿Quién lo hace?

Todos los niveles jerárquicos de la organización, y las tres áreas en conjunto, producción, ventas y administración.

4. ¿Cómo se hace?

A través de los puntos de venta situados el Distrito Federal y uno de los Estados de la República Mexicana brindando un excelente servicio.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  <b>44</b>	De:  <b>105</b>

5. ¿Con qué se hace?

Con personal altamente capacitado, maquinaria y equipo de alta tecnología así como materia prima e insumos de máxima calidad.

6. ¿Cuándo se hace?

De lunes a viernes de 9 am a 5pm durante todos los meses del año.

7. ¿Por qué se hace?

Porque se pretende satisfacer al cliente al que Uniformes Imagen Hospitalaria se dirige, al igual que cumplir los objetivos, metas


8. ¿Para quién se hace?

Para toda persona que utilice uniforme hospitalario, busque diseños innovadores, de alta calidad y desee sentirse cómoda al usarlos.

## EXAMEN


De acuerdo al análisis de la información obtenida de nuestras diferentes fuentes (observación directa, cuestionarios, entrevistas, etc.), se emite una opinión objetiva sobre el funcionamiento de las áreas analizadas de la organización así como de las etapas del proceso administrativo que intervienen en ellas, a continuación se presenta la ponderación de las diferentes etapas y del servicio al cliente con base en los valores de evaluación y puntuación máxima ya presentados con anterioridad.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 45	De: 105	


EVALUACIÓN FINAL			
PROCESO ADMINISTRATIVO Y SERVICIO AL CLIENTE	PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>200</b>	<b>40</b>	
Misión	50	20	20%
Visión y Filosofía	30	10	
Objetivos	40	10	
Estrategias	40	0	
Políticas	20	0	
Reglamento Interno	20	0	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>200</b>		
Estructura Organizacional	60	20	30%
División y Distribución de Funciones	80	15	
	20	10	
Cultura Organizacional	40	15	
Recursos Humanos			
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>200</b>	<b>45</b>	
Liderazgo	60	20	22.5%
Motivación	60	15	
Comunicación	40	10	
Manejo de estrés, conflicto y la crisis	40	0	

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 46	De: 105	

<b>CONTROL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	
<b>Tipo de Control</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>
<b>Control de Calidad</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	
<b>Atención al cliente</b>	<b>80</b>	<b>30</b>	<b>25%</b>
<b>Servicio Post - Venta</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	
<b>Comunicación vendedor – cliente</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>295</b>	<b>29.5%</b>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 47	De: 105	

## ENFOQUES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS

### ■ ANALISIS FODA

<b>F O R T A L E Z A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena calidad de los productos elaborados</li> <li>Uniformes de acuerdo a las especificaciones de cada cliente</li> <li>Manejo de gran variedad de productos</li> <li>Diseños actuales y pensados en el confort y moda de las personas</li> <li>Puntos de venta estratégicos para los clientes.</li> <li>Cercanía de los puntos de venta con hospitales</li> <li>Punto de venta en un estado de la república</li> <li>Disposición de la alta dirección para aceptar propuestas y cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de nueva tecnología para mejorar sus procesos</li> <li>Elaboración de productos y diseños propios</li> <li>Capacitación sobre nuevas técnicas de trabajo y venta</li> <li>Vender uniformes a lugares como Spas, Clínicas de belleza</li> </ul>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  48	De:  105

<b>D E B I L I D A D E S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de personal altamente capacitado</li> <li>Centralización de la autoridad</li> <li>Desorganización en la empresa</li> <li>Falta de continuidad en los procesos</li> <li>No se cuenta con políticas</li> <li>No se cuenta con reglamento interno</li> <li>Maquiladores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recesión económica de Estados Unidos</li> <li>Inflación</li> <li>Creación de una nueva ley que afecte a la industria Textil</li> <li>Aumento en los precios de las telas y accesorios indispensables para la elaboración de los uniformes</li> <li>Aumento en el precio del petróleo</li> <li>Huelga de las personas que manufactura</li> <li>Mala calidad de los insumos</li> <li>Retraso en la entrega de insumos</li> </ul>	<b>A M E N A Z A S</b>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  49	De:  105

## INFORME GENERAL

### ■ Responsable

Equipo Auditor FCA.

### ■ Introducción

A continuación y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, así como con la información tanto interna como externa que se obtuvo, se formuló el informe, que incluye las recomendaciones y observaciones pertinentes.

### ■ Antecedentes

Durante la vida de la empresa no se ha realizado alguna auditoria que permita determinar los fallos principales en la organización

### ■ Técnicas empleadas


Las técnicas empleados durante la auditoria fueron las siguientes:

- Entrevistas a los empleados de las áreas a evaluar
- Cuestionarios a la Directora de la empresa y a los empleados
- Cédulas
- Investigación documental
- Observación directa.

### ■ Diagnóstico


Las causas por las cuales se realizó la auditoria fue para conocer aquellos problemas que impiden a la organización crecer dentro de su sector, eliminar la excesiva rotación de personal y la mala organización que existe dentro de la empresa.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	50	De: 105

## ■ Propuesta

PROBLEMA	PROPUESTA	RESULTADOS ESPERADOS
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>Misión</b>	Dar a conocer en todas las áreas y niveles jerárquicos, la importancia y función de la misión	Que toda la organización sepa cual es la razón de ser de la organización, y en conjunto alcancen los objetivos propuestos
<b>Visión y Filosofía</b>	Comunicar la existencia de visión y filosofía a toda la organización	De esta manera se pretende que al conocer todos, la visión, sepan que acciones tomar y hacia dónde ir para cumplirla.
<b>Objetivos</b>	Definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, para fijar las acciones que debe emprender la empresa a fin de posicionarse dentro de su giro.	Permitirá crear una guía que optimice todas las decisiones empleadas por el factor humano para alcanzar la visión precisa anteriormente.
<b>Estrategias</b>	Establecer estrategias que permitan el logro de los objetivos, para posteriormente comunicarlas a todos los niveles.	Permitirá definir la manera en como las personas a través de su esfuerzo, contribuirán al logro de los mismos
<b>Políticas</b>	Generar políticas que permitan a los empleados tener guías para la óptima toma de decisiones.	Generar parámetros que estandaricen la toma de decisiones
<b>Reglamento Interno</b>	Crear un reglamento de trabajo interno y otro para los trabajadores externos (maquileros)	A través de un reglamento se podrá unificar las acciones de los empleados de forma que cada una de estas este pensada en el logro de los objetivos de la organización y además se ajuste el comportamiento de cada
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	51	De: 105

		trabajador, se maximicen los procedimientos, se disminuyan los errores en lo procesos y establezcan parámetros de producción
--	--	--

## ORGANIZACIÓN


Estructura Organizacional	<p>Crear un organigrama para la organización, de forma que, en el se incluyan únicamente los nombres de los puestos con sus respectivas jerarquías, unidades de mando y tramo de control.</p> <p>Debe ser fácil de entender y debe estar en un lugar visible para todas las personas, incluyendo personas externas (clientes)</p>	<p>Permitirá que el empleado entienda su rol dentro de la organización y sepa a quien rendirle cuentas respecta a su trabajo, (jefe inmediato superior) se delimitaran sus funciones y habrá una mayor delegación de autoridad</p> <p>Proporcionará confianza al cliente respecto a la estructura y organización de la empresa</p>
	<p>Modificar la cultura organizacional dentro de la empresa, creando un ambiente agradable, en el cual puedan intervenir todos y cada uno de los que participan en la organización, tomar en cuenta sus quejas y sugerencias, de manera que exista una retroalimentación que le permita al directivo tomar decisiones óptimas para sus empleados y para la organización misma.</p>	<p>Aumentar el compromiso de los empleados con la organización</p> <p>Elevar la satisfacción del personal y con ello lograr una mayor productividad por parte de cada colaborador.</p> <p>Eliminar la barrera que gira en torno a la centralización de la autoridad</p>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 52	De: 105	


		A través de entrevistas directas del nivel directivo con cada uno de los colaboradores	
Recursos Humanos		Se propone tomar en cuenta las opiniones, preferencias y gustos de las personas a fin de convertir a la organización en un sistema, en el cual, exista un flujo de ideas que le permita a la dirección conocer a su personal y tomarlo en cuenta como capital intelectual, y a los empleados sentirse parte de ella y sentir que su esfuerzo se ve reflejado en el momento en que la empresa empieza a cumplir las metas previstas.	Disminuir la rotación de personal que tanto afecta a la empresa
		La dirección debe proporcionar capacitación continua, que le permita a las personas mejorar su plan de desarrollo, pero además se deben establecer medidas de seguridad e higiene que permitan el óptimo desempeño en el área de trabajo. Mejorar las instalaciones de trabajo de forma que sean agradables, cálidas y que brinden un confort al estar situados allí, cambiar los colores de las paredes a tonos claros y agradables, y	<p>Aumentar la satisfacción y productividad del personal operativo y de los niveles medios</p> <p>Mejorar el prestigio de la organización a través de los propios empleados ya que al mejorar e incluir en la organización al Capital intelectual, las relaciones formales e informales mejorarán y con ello aumentará la popularidad de la organización entre los empleados y entre los clientes mismos</p> <p>Aumentar las habilidades y conocimientos del personal para la integración de técnicas actuales que favorezcan al sano crecimiento de la organización.</p> <p>Mejorar la estancia de los trabajadores a través de mejores instalaciones que le permitan mejorar su tiempo de trabajo creando un ambiente de paz y concentración. Estableciendo medidas que cuiden su salud y bienestar durante su estancia</p>

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	53	De: 105


	reparar los defectos del inmueble desgastados por el uso y el tiempo.	
<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>Liderazgo</b>	Cambiar el estilo de liderazgo por parte de la dirección y transformarlo en un estilo autocrático y participativo, de manera que se tomen en cuenta las propuestas de cada empleados y se incita a la sana participación.	Tener una mayor aceptación e identificación por parte de los empleados con el nivel directivo
<b>Motivación</b>	Ofrecer incentivos económicos que permitan que el empleado realice un esfuerzo mayor para percibir una recompensa extra. Integrar al personal en los objetivos y metas de la organización, que permitan sentirse parte de ella, y en un futuro no muy lejano sientan puesta la camiseta de la empresa.  Crear un ambiente laboral agradable que les brinde bienestar al formar parte del equipo de trabajo.	Personas más satisfechas y por ende aumento de productividad, disminución de rotación, mejora del clima organizacional, disminución de conflictos, y despidos excesivos
	Mantener un mismo orden en cuanto a comunicación formal, de manera que siempre se respeten las requisiciones de material	Con ello se pretende seguir un orden y control de materiales, (entradas y salidas de almacén) evitar aumento en costos y robo hormiga

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	54	De: 105

<b>Comunicación</b>		<p>por escrito cuando exista esa necesidad</p> <p>Desaparecer esa división de inmuebles que impide la convivencia entre todos los niveles.</p>	<p>Crear un ambiente laboral agradable que se refleje en el producto final a través del cual se transmitirá la imagen de la organización</p>
<b>Manejo de estrés, conflicto y la crisis</b>		<p>Incrementar actividades recreativas que permitan la relajación del personal administrativo, así como pequeños espacios de tiempo para injerir alimentos que les proporcionen energía y reanimen su estado de ánimo.</p> <p>Establecer una convivencia con el personal operativo</p> <p>Crear un programa contra contingencias</p>	<p>Disminuir el cúmulo de estrés en el personal administrativo, así como, fomentar la convivencia entre todo el personal, para evitar los chismes y mantener esa línea de cero conflictos</p> <p>Al incluir actividades recreativas se busca la oxigenación del cerebro, circulación de la sangre y con ello el flujo de ideas.</p> <p>Esto evitará crisis ante una de problemáticas y proporcionará las acciones a realizar durante una contingencia, evitando así, las interrupciones durante el proceso productivo</p>
<b>CONTROL</b>			
<b>Tipo de Control</b>		<p>Implementar un tipo de control preventivo que se realice antes de realizar todo el proceso productivo y ya establecido este, implementar el tipo concurrente.</p>	<p>Disminuir los costos de producción al obtener menor cantidad de productos defectuosos al término del proceso productivo y con ello también se disminuyen los costos de implementar un control correctivo.</p>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	55	De: 105

<b>Control de Calidad</b>	Realizar un reglamento dirigido tanto a los trabajadores internos como a los maquileros externos el cual permita disminuir la cantidad de productos defectuosos.	Tener cero defectos desde el inicio del proceso, disminuir el tiempo de demoras para entregar el producto al cliente en tiempo y forma permitirá reducir los costos de corregir o volver a hacer el producto terminado.
	Concienciar al personal sobre la calidad dentro de la organización su importancia e impacto dentro de los productos. asignarle a cada persona una responsabilidad respecto a la calidad en su proceso y crear un puesto encargado de verificar la calidad del producto terminado	Disminuir costos productivo al integrar a cada persona en un sistema de gestión de la calidad, el cual permitirá mantener la ventaja competitiva de la empresa y mantener un control de los productos terminados con una excelente calidad, y con ello tener la seguridad de que el producto que adquiera el consumidor está hecho con la mejor calidad desde el inicio hasta el fin.

### SERVICIO AL CLIENTE

<b>Atención al cliente</b>	Implementar una relación más estrecha entre la empresa y el cliente, a través de la cual perciba la calidez, buena organización y buen trato por parte de Uniformes Imagen Hospitalaria.	Mantener esa línea de confianza y calidad en el producto que el cliente percibe en la organización
	Poner en práctica la idea de "Al cliente lo que pida". Capacitar al personal que se encuentra en los punto de venta de la organización, hacerlos que se sientan identificados.	Brindar un óptimo servicio al cliente de confianza, buen trato y calidad que refleje toda la organización de la empresa.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	56	De: 105

<b>Servicio Post - Venta</b>	Implementar un buzón, llamadas o personalmente, (dependiendo el caso) la opción de quejas y sugerencias, en el cual se pueda detectar las necesidades que están teniendo las personas y las fallas que esta omitiendo la organización, de forma que sea un sistema reciproco tanto para el cliente como para la empresa.	Mejorar la calidad de los productos y del servicio brindado por la organización para conservar la preferencia de los clientes y atraer otros nuevos
<b>Comunicación vendedor – cliente</b>	Reestructurar la imagen física del punto de venta (matriz) de forma que sea agradable a la vista, sea confortable y que permita brindar el mejor servicio al cliente. Comprar una vitrina nueva y sustituirla por el exhibidor, y agregarle al área de venta unas sillas para el cliente.	Proporcionar una excelente imagen de la organización que vaya desde la imagen de las instalaciones, forma de ser del vendedor, estructura orgánica y calidad del producto. Así como brindar además un plus que sea el confort de las instalaciones al tener un área de espera para cuando se les entrega el producto

### ■ Estrategia de implementación


Para poder obtener resultados se pretende:

#### ■ PLANEACIÓN

1. Primero se busca que toda la organización conozca la misión, visión, filosofía objetivos, políticas y reglamento interno, para ello se convocara en un día de junta de culturización a todo el personal incluyendo vendedores de los puntos de venta, y maquileros externos; para que de esta manera se forme un sistema integral, en el que intervengan todos los niveles jerárquicos y dentro de estos exista una retroalimentación que permita la mejora en la organización.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	57	De: 105


## ■ ORGANIZACIÓN

2. Se creará un organigrama sencillo, fácil de entender y se colocará en un lugar visible tanto para los trabajadores como personas externas (clientes), posteriormente se dará a conocer a todo el personal dentro de la junta de culturización.
3. Primero se realizará un formato de entrevista mixta que permita formular preguntas relevantes para la obtención de datos necesarios para el buen funcionamiento de la organización vistos desde la perspectiva del personal operativo con la posibilidad de ahondar en aquella pregunta que proporcione información que pertinente, posteriormente se convocará a cada persona en un mismo día para realización de la entrevista, la duración será alrededor de 5 minutos para evitar pérdida de tiempo y retraso del trabajo.
4. Al hacer el punto anterior se estará tomando en cuenta al personal y se integrará en la organización.
5. Contactar a la empresa especialista en capacitar personal y después crear un programa en el que se incluyan actividades de capacitación necesarias para el desarrollo del personal.

## ■ DIRECCIÓN

6. Para cambiar el liderazgo primero se tiene que concienciar a la alta dirección de los beneficios obtenidos al modificar este punto, y lo demás respecta en las acciones que permitan que el personal perciba ese cambio, para ello, se hará un cuestionario que le permita a la dirección todas aquellas acciones que el empleado considere se pueden mejorar y todas aquellas que se puedan implementar para generar una mejora.
  - Al modificar el punto anterior automáticamente se estará dando un paso importante en la motivación del personal, por que el ambiente laboral se tornará más agradable y con ello se mantendrá por más tiempo la permanencia de las personas disminuyendo así la rotación.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	58	De: 105

- Se implementarán incentivos para el personal que mejor desempeñe su trabajo, bonos para aquella persona que contribuya a la mejora de la organización, o aquella que realice propuestas atractivas para un cambio favorable. Sin llegar a la discriminación de los demás colaboradores.
  - Cambiar la ideología de Trabajadores por Capital Humano o Recuso Intelectual, el cual haga sentir al colaborador parte importante para el crecimiento y desarrollo de mejoras de la organización
7. Para mejorar la comunicación en la organización se establecerá una política en la que se incluya en la que se incluya el manejo de requisición siempre que exista la necesidad de solicitar material al almacén o al coordinador de producción.
- A largo plazo se comprará un terreno en el cual se puedan ajustar las instalaciones de forma que, se puedan sentir todos integrados en una organización.
8. Establecer los horarios con menos carga laborar para utilizar ese Inter. para realizar pequeños ejercicios de yoga, movimientos y relajación que contribuyan a la oxigenación del cerebro y circulación de la sangre.

#### ■ CONTROL

9. Dentro de las juntas de culturización se debe encomendar a cada persona implementar el control preventivo y explicar la importancia de este dentro del proceso productivo y dentro de la organización, así como los beneficios que se pueden presentar al implementar esta acción.
10. Establecer con la dirección aquellos puntos clave que debe contener el reglamento a fin de que incluya a todos los trabajadores y pegarlo en un lugar estratégico visible para todo el personal operativo y además proporcionarle este a los maquileros externos.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 59	De: 105

## ■ SERVICIO AL CLIENTE

11. Establecer un contacto más directo por parte de la dirección con los clientes mayoristas, cuando estos acudan al punto de venta ubicado en las instalaciones de la organización, y al establecer contacto con la empresa que ofrezca servicios de capacitación, brindarle nuevas habilidades y conocimientos sobre ventas que permitan mejorar la relación de las personas de los diferentes puntos de venta con el cliente.
12. Comprar un buzón y ponerlos cerca del área de cada mostrador para recibir quejas y sugerencias, de igual manera un pequeño cuestionario que incluya tres preguntas principales como son:

- Considera que la calidad del producto es:
  - a) Buena
  - b) Malo
  - c) Regular
- La atención brindada por el persona de ventas fue:
  - a) Satisfactoria
  - b) No satisfactoria
  - c) Indiferente
- Su continuidad con Uniformes Imagen Hospitalaria sería por:
  - a) Diseño del producto
  - b) calidad del producto
  - c) Cercanía del lugar


Y reservar un espacio para sugerencias o quejas. Posteriormente pedirle a cada cliente que llene el cuestionario y lo deposite ya sea en el buzón.

13. Hacer un nuevo diseño del punto de venta ya sea con ayuda de un diseñador o de la empresa misma y cambiar la estructura del lugar, comprar un exhibidor nuevo para colocarlos productos y mejorar la imagen de vanguardia.

## ■ Seguimiento

Para cada área se implementaran evaluaciones continuas a través de los resultados obtenidos después de haber implementado cada acción, así mismo se fijarán estándares de producción flexibles que permitan medir la productividad de cada empleado.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 60	De: 105

Se pedirán controles por escrito para saber todas aquellas mejoras que cada empleado haya implementado para Uniformes Imagen Hospitalarios, su aumento de productividad, lo cual además permitirá evaluar las acciones implementadas

### ■ Conclusiones y recomendaciones

1. En estos momentos la empresa atraviesa momentos difíciles por una nueva reestructuración de la organización, rotación del personal e incremento de ventas.
2. La evaluación global por etapa del proceso promedia un 20% en cada área lo que pone en manifiesto la evidencia de una administración empírica decadente de procedimientos técnicos.
3. De manera específica es conveniente que la empresa adopte, en el corto plazo, las siguientes medidas:

*Planeación.* Realizar un esfuerzo por establecer las bases de una planeación básica

*Organización.* Formar una estructura y respetarla


*Dirección.* Delegar y comunicar, y a la vez fomentar trabajo en equipo

*Control.* Instrumentar herramientas de control necesarios para el óptimo funcionamiento

*Servicio al cliente.* Detectar las necesidades básicas de cada cliente.

4. La misión, la visión, filosofía, objetivos, estrategias, no son conocidos por el personal, por lo que requieren de mayor comunicación entre dirección y empleados
5. La estructura organizacional requiere de una reestructuración para hacerla funcional y acorde con las necesidades de la empresa.
6. La cultura organizacional puede fortalecerse con una mejor comunicación y sensibilidad del personal directivo

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  61	De:  105

7. Al personal se le debe capacitar para desarrollar sus habilidades y conocimientos, por ende, las capacitaciones se deben ver como una inversión más que como un gasto
8. Al personal se le debe motivar para que acepte el nuevo cambio, para eso, requiere de un liderazgo democrático. Por ello el directivo debe cambiar la forma de sus acciones y orientarlas a esa dirección. Tomando en cuéntale el alto índice de rotación que afecta a la empresa
9. La motivación es prioridad, por lo que es conveniente implementar programas de incentivos económicos y de evaluación del desempeño
10. Tener dos inmuebles puede afectar totalmente la integración de todo el personal con el sistema organizacional
11. La definición e implantación de controles tiene que ser consecuente con los ajustes estructurales y los criterios de operación.
12. Se debe detectar siempre las necesidades de los clientes y satisfacerla. Cambiar la visión y enfocarla a lo que el cliente quiere y necesita.

## SEGUIMIENTO


### ■ Objetivo General

Establecer los lineamientos generales y específicos para un adecuado seguimiento de la presente auditoría con la finalidad de que la Dirección de “Uniformes Imagen Hospitalaria” puntualice y desarrolle las observaciones y recomendaciones propuestas por los auditores de la empresa.

### ■ Lineamientos Generales

- Las áreas de Producción y Administración así como la Dirección General serán las involucradas en la implementación de las recomendaciones propuestas en la presente auditoría, tomando como referencia el estudio

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  62	De:  105

de la situación actual y el informe, atendiendo las sugerencias y comentarios del titular de la empresa.

- Establecer los mecanismos de control necesarios para el cumplimiento de las recomendaciones, donde se comparen los resultados reales con los estimados con el fin de mejorar, corregir y/o en su caso programar nuevos planes de acción.
- Llevar a cabo juntas de manera semanal con la participación de especialistas externos a la organización para analizar y revisar el avance en cada área funcional para que todo el personal se involucre en las acciones de la empresa y busquen en conjunto la mejora continua.
- Evaluar constantemente a todo el personal para verificar que las acciones realizadas se traduzcan en la satisfacción del cliente mediante la calidad de sus productos.
- Los cambios y mejoras propuestas deberán ser constantes y sin interrupción por ningún miembro de la organización y con el apoyo pleno de la Dirección General.


#### ■ Recomendaciones Programadas.

Las siguientes recomendaciones se realizaron con base en los resultados obtenidos en la presente auditoría, atendiendo principalmente lo encontrado en la medición e informe, estas abarcarán acciones específicas necesarias en cada una de las etapas del proceso administrativo, y harán mención del personal involucrado para el logro de cada una de ellas.

#### ■ Acciones Específicas


- Que la Directora realice junto con los Coordinadores de cada área funcional un plan estratégico que sea comunicado a todos los miembros de la organización y que se plasme por escrito, es recomendable que este plan se efectúe mínimo cada seis meses.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  63	De:  105

- Que la Alta Dirección así como los Coordinadores realicen reuniones periódicas que sirvan para desarrollar y difundir la cultura organizacional, para lograr que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la empresa.
- En las reuniones los empleados podrán otorgar sus puntos de vista y a su vez los directivos recibirán una retroalimentación para detectar los posibles obstáculos que estén impidiendo la adopción de la misión y de la cultura organizacional.
- Dar a conocer a todos los miembros de la empresa, las acciones plasmadas en los actuales manuales administrativos (Organización y Procedimientos), asegurando su actualización periódica de manera que permanezcan vigentes en respuesta a los cambios generados en la organización.
- Los Coordinadores de cada área deberán formular objetivos a corto, mediano y largo plazo los cuales tendrán que ser claros, alcanzables y medibles para que sean cumplidos al término de la jornada laboral determinada. Estos objetivos deberán darse por escrito a los empleados.
- Que la Alta Dirección formule políticas generales y específicas para la calidad de los productos y el servicio de ventas, que mejore el funcionamiento de la organización y que cree un valor agregado para el consumidor final.
- Formular políticas que rijan los estándares de Calidad en los servicios subcontratados (Maquila y Mensajería).
- Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo que dirija el comportamiento de los empleados dentro de la organización.
- Reestructurar el organigrama desde su estructura orgánica hasta su representación gráfica, en donde se muestren claramente las líneas de autoridad y responsabilidad para cada área y puesto, para que los empleados conozcan a quién deben reportar e identifiquen claramente a su jefe inmediato. [\(Ver Anexo 1 Y 2. Organigrama Propuesto por el equipo de Auditoría\).](#)


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 64	De: 105

- Que los empleados y coordinadores tengan pleno conocimiento de las funciones que deben ejecutar (establecidas en el manual de organización de la empresa), para que se desempeñen de una forma efectiva que contribuya a elevar su productividad y se evite la duplicidad de funciones.
- Que la Directora delegue funciones a los Coordinadores de cada área para que descentralice autoridad y responsabilidad que actualmente tiene a su cargo, esto servirá para lograr que la comunicación fluya de mejor manera, se eliminen las barreras y no existan retrasos en los procesos de producción.
- Es necesario que las cámaras de seguridad instaladas en la oficina de la Dirección, sean retiradas o cambiadas a un lugar no visible y que éstas ayuden únicamente a supervisar los procesos, pues de lo contrario, el personal se siente sumamente vigilado, esto disminuye su satisfacción laboral lo que puede traducirse en malos resultados.
- Asignar personal específico para la Gestión de Recursos Humanos, que se encuentre especializado en el área, que active un programa de capacitación en el manejo de equipo y mejora del servicio al cliente así como un programa de motivación para los empleados.
- Establecer normas de seguridad e higiene internas como externas de la empresa, además de definir los peligros y condiciones a las que están expuestos los trabajadores durante los procesos de producción, estas normas deberán ser difundidas para que los empleados las identifiquen claramente.
- Es recomendable que la Directora ejerza un liderazgo más carismático en lugar de uno autocrático para que transmita entusiasmo y confianza a su personal y no infunde miedo como condicionante para el logro de resultados.
- Que la Dirección se involucre más en el sentir de sus trabajadores, tomando en cuenta sus opiniones, considerando los niveles táctico y operativo.


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:	65	De: 105

- Fortalecer la comunicación informal y permitir la comunicación ascendente integrará de mejor manera a todos los miembros de la empresa, logrando un ambiente de trabajo agradable.
- Inculcar un espíritu de equipo en toda la organización mediante programas y actividades que integren tanto área de producción como área administrativa ya que actualmente se encuentran físicamente separadas, debe hacerlos sentir parte de un mismo todo.
- Preparar y comenzar a difundir programas para el manejo de estrés, el conflicto y la crisis para elevar su autoestima, y que esto a su vez sirva como motivador y aliente a los empleados a permanecer en la empresa. Este tipo de programas puede lograr disminuir en gran medida el actual problema de rotación de personal.
- Es importante que durante la etapa de Control se realicen controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación sobre todo para el área de Producción es conveniente que el control se presente durante el proceso productivo para evitar fallas y posibles productos defectuosos.
- Es necesario desarrollar normas de calidad para las operaciones principalmente de producción y para la maquila externa, basándose en las políticas de calidad que sean fijadas en la empresa y de acuerdo a los estándares que contribuyan a la satisfacción del cliente.
- Efectuar un registro de facturación, producción e inventario, ya que estas actividades no se plasman por escrito.
- Formalizar el uso de controles y reportes utilizados en la empresa, e incorporar el mantenimiento de la maquinaria y equipo necesarios para la operación del negocio.
- Elaborar un plan de trabajo mensual utilizando una grafica de Gantt que oriente a los empleados en las actividades a seguir y en los periodos de tiempo en las que deberán ser cumplidas, es decir, que conozcan

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página:  66	De:  105

claramente las fechas de elaboración y entrega para cada proceso. Los tiempos serán estimados, sin embargo, esta herramienta busca que los tiempos reales de realización sean lo más apegados posibles a los fijados en el plan. Esta herramienta servirá también como mecanismo de control.


- Aplicación de Auditorias Administrativas mínimo una vez al año.
- Uniformes Imagen Hospitalaria debe mejorar la atención que brinda al cliente en cada uno de sus puntos de venta, mediante la capacitación de la fuerza de ventas en cada uno de ellos.
- Implementar un buzón de quejas y sugerencias para atender las inquietudes de los clientes.
- Aplicar periódicamente encuestas a los consumidores finales para conocer si se encuentran satisfechos con los uniformes fabricados por la empresa.
- Es conveniente que la empresa siga resaltando la calidad en sus productos, manejando publicidad en los puntos de venta que permita mostrar a los clientes sus principales ventajas competitivas.
- Es importante que en el mediano plazo se mejoren las instalaciones de la Casa Matriz pues hasta el momento se encuentran en malas condiciones y esto repercute en la imagen que desea proyectar al cliente.

#### ■ Áreas de Aplicación:

- ◆ Dirección General
- ◆ Área de Producción
- ◆ Área de Administración

#### ■ Período de Realización:

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página: 67	De: 105	

Es conveniente que la aplicación de las acciones se lleven a cabo en un período máximo de 6 a 9 meses para que se puedan ver resultados.

#### ■ Resultados Esperados:

Siguiendo e implementando las recomendaciones realizadas por el equipo auditor, se obtendrá una mayor eficiencia en las operaciones de la empresa así como:

- ◆ Incremento en la satisfacción laboral de los empleados
- ◆ Mejora en los procesos
- ◆ Adopción de una cultura organizacional fortalecida
- ◆ Disminución de la rotación de personal
- ◆ Aumento de la productividad
- ◆ Logro de un ambiente laboral agradable y sano
- ◆ Desempeño adecuado de las funciones y tareas.
- ◆ Fortalecimiento del espíritu de equipo
- ◆ Eficacia en los tiempos de entrega
- ◆ Baja en el inventario de productos defectuosos
- ◆ Mejora en el servicio al cliente
- ◆ Aumento de la Calidad en los productos y servicios
- ◆ Aseguramiento de la satisfacción del consumidor final

Cabe señalar que en citas previas con la Lic. Julieta González, Directora de la empresa, se acordó que el día 15 de Diciembre se llevará a cabo la entrega del informe así como de las observaciones y recomendaciones presentadas en el presente documento, con la intención de efectuar su seguimiento y considerar su aplicación en la organización.

Una vez aprobadas por la Directora General, el equipo de auditoría pretende realizar una visita mensual en tres ocasiones, con la finalidad de revisar el avance en la implementación de las acciones específicas propuestas en las recomendaciones.

La frecuencia de las visitas estará sujeta a la disponibilidad de tiempo, naturaleza de actividades y posibles contingencias que puedan tener lugar dentro de la empresa.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

A continuación se presenta un cronograma en el que se estipulan las actividades de seguimiento durante los primeros tres meses, de acuerdo a los resultados obtenidos se fijaran las principales actividades de los meses restantes para cumplir con el período de realización.


#### Actividades

- A. 1ra Visita: Revisión de Plan Estratégico
- B. 2da Visita: Revisión de objetivos por cada área
- C. 3ra Visita: Revisión de Políticas y Programas de integración y adopción de la cultura organizacional.

#### Cronograma de Actividades de Seguimiento

Tiempo	2008	2009	2009
Actividades	dic-15	ene-19	feb-18
A			
B			
C			

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 69	De: 105

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. Propuesta de Estructura Orgánica**

#### **ESTRUCTURA ORGANICA:**

#### **DIRECCIÓN GENERAL**

##### **1. DIRECTOR GENERAL**

##### **1.1 ASISTENTE DE GARENCIA**

#### **PRODUCCIÓN**

##### **2.1 COORDINADOR DE PRODUCCIÓN**

##### **3.1.1 ENCARGADO DE CORTE**

##### **3.1.2 ENCARGADO DE CORTE PEDIDOS ESPECIALES**

##### **4.1.1 BORDADORA**

##### **4.1.2 COSTURERA**

#### **ADMINISTRACIÓN**

##### **2.2 COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

##### **3.2.1 AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

##### **3.2.2 AUXILIAR CONTABLE**

#### **VENTAS**

##### **2.3 COORDINADOR DE VENTAS**

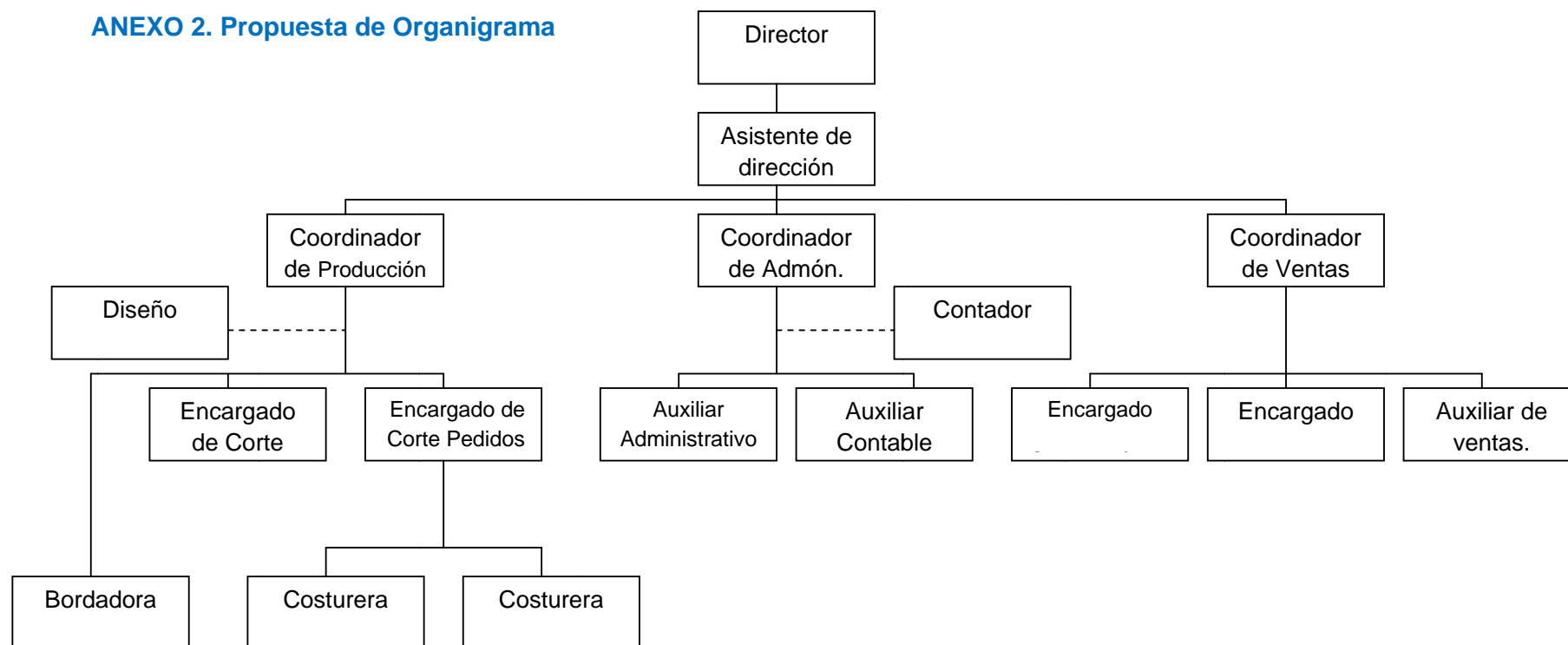
##### **3.3.1 ENCARGADO CENTRO MÉDICO**

##### **3.3.2 ENCARGADO NUEVO LEÓN**


##### **3.3.3 AUXILIAR DE VENTAS**

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## ANEXO 2. Propuesta de Organigrama



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 71	De: 105


## ANEXOS

- Cuestionarios Directora General y empleados.

### Cuestionario de planeación

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿En qué recae la responsabilidad de la planeación en la organización?
2.	¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?
3.	¿Se brinda capacitación permanente al esta área o persona?
4.	¿De qué naturaleza y con qué periodicidad?
5.	¿Cómo se allega la empresa información para definir el marco de acción? a) búsqueda b) monitoreo c) pronóstico d) evaluación
6.	¿Cómo influye en la planeación el análisis de los recursos, capacidades y competencias centrales?
7.	¿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
8.	¿Qué tipo de planes desarrolla la organización: a) Permanentes b) Únicos c) Contingentes d) para administrar la crisis
9.	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

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 72	De: 105


10. ¿De qué manera se relacionan planes y controles?

## ■ VISIÓN

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
2.	¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?
3.	¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?
4.	La esencia de la visión considera el perfil de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) clientes</li> <li>b) proveedores</li> <li>c) competidores</li> <li>d) mercado</li> <li>e) otros</li> </ul>
5.	¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación?
6.	La visión de la organización considera creencias tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ser la mejor</li> <li>b) la importancia de realizar un buen trabajo</li> <li>c) la importancia que tienen los empleados como personas</li> <li>d) ofrecer una calidad y servicios superiores</li> <li>e) poseer una capacidad innovadora</li> <li>f) reconocer qué es hoy</li> <li>g) qué aspira a ser</li> <li>h) otras</li> </ul>
7.	¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?
8.	¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión? <ul style="list-style-type: none"> <li>a) elevar la moral y el espíritu de equipo</li> <li>b) tener aspiraciones comunes</li> <li>c) mayor integración de las personas</li> <li>d) el logro de un compromiso para con la organización</li> <li>e) sentar las bases para una mejor comunicación</li> <li>f) otros</li> </ul>
9.	¿Ha servido tal visión como una plataforma para la definición de la misión?
10.	¿Sustenta la visión el enfoque estratégico?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 73	De: 105

## ■ MISIÓN


NÚM.	PREGUNTAS
1.	Cómo se definió el enunciado de misión de la organización? Describa el proceso brevemente e incluya definición.
2.	¿Quiénes participaron en la definición del enunciado de misión?
3.	¿La filosofía del protocolo de misión se sustenta en: a) valores corporativos? b) fundamentos éticos? c) nivel de responsabilidad social? d) otros?
4.	¿Qué representa para la organización la misión?
5.	¿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?
6.	¿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?
7.	¿Es la misión realmente una guía de actuación?
8.	¿En qué forma se traduce en acciones tangibles?
9.	¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?
10.	¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## ■ OBJETIVOS Y METAS

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?
2.	¿Quién define los objetivos?
3.	¿Los objetivos se formulan internamente o se toma algún marco referencial para hacerlo?
4.	¿A qué plazos se definen los objetivos?
5.	¿Se parte de la experiencia profesional y laboral para definirlos?
6.	En los objetivos, ¿se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización?
7.	¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización?
8.	¿El marco de planeación consigna los objetivos de la organización?
9.	¿Las funciones guardan correspondencia con los objetivos?
10.	¿Los objetivos generales sirven de parámetro para la definición de procedimientos?
11.	¿Cómo se evalúa el logro de objetivos?
12.	¿A cargo de quién está la evaluación?
13.	¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?
14.	¿Son las metas un sustento de la misión?
15.	¿Son coincidentes con los objetivos?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 75	De: 105


## ■ ESTRATEGÍAS Y TÁCTICAS

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?
2.	¿Quién(es) define(n) las estrategias?
3.	¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?
4.	¿Cómo se instrumentan las estrategias?
5.	¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?

## ■ POLÍTICAS

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Se cuenta con políticas definidas?
2.	¿Son una traducción del estilo de liderazgo imperante?
3.	¿Representan “reglas de juego” tácitas?
4.	¿Qué tipo de políticas existen?
5.	¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 76	De: 105

## PROCEDIMIENTOS

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Están definidos procedimientos para llevar cabo el trabajo?
2.	¿Están documentados estos procedimientos?
3.	¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?
4.	¿Qué otras áreas intervienen en su preparación?
5.	¿Se brindó capacitación a las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?
6.	¿Los procedimientos incorporan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) objetivo del procedimiento</li> <li>b) áreas de aplicación</li> <li>c) responsable/s</li> <li>d) políticas o normas de operación</li> <li>e) Conceptos</li> <li>f) Controles</li> <li>g) descripción de las operaciones</li> <li>h) diagrama de flujo</li> <li>i) formularios o impresos</li> <li>j) Instructivos</li> <li>k) glosario de términos</li> <li>l) Otros</li> </ul>
7.	¿Han contribuido a elevar la calidad del trabajo?
8.	¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?
9.	¿Existe correspondencia entre los objetivos y: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Objetivos?</li> <li>b) Políticas?</li> <li>c) Programas?</li> <li>d) Sistemas?</li> <li>e) Estrategias?</li> <li>f) Otros?</li> </ul>
10.	¿Las formas empleadas en los procedimientos son acordes a las necesidades de la empresa?
11.	¿Con que periodicidad se revisan los procedimientos?
12.	¿Qué estima usted que necesita la organización para mejorar los procedimientos?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 77	De: 105

### Cuestionario de organización

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?
2.	¿Cómo está organizada el área responsable de la organización?
3.	¿Cuántas personas la integran?
4.	¿Se brinda capacitación permanente al personal del área? ¿De qué naturaleza?, ¿Con qué periodicidad?
5.	¿Cómo integra los recursos de la organización? a) humanos b) materiales c) financieros

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluya organigrama.
2.	¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura? <ol style="list-style-type: none"> <li>tratado</li> <li>convenio</li> <li>ley</li> <li>reglamento</li> <li>decreto</li> <li>acuerdo</li> <li>acta constitutiva</li> </ol>
3.	¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?
4.	¿Esta estructura refleja la visión de la organización?
5.	¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta? <p>Organización vertical</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Con una sola sede</li> <li>Con unidades desconcentradas</li> <li>Con unidades descentralizadas</li> <li>Con unidades desconcentradas y descentralizadas</li> <li>Con unidades globales</li> <li>Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales</li> </ol> <p>Organización horizontal</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Unidades al mismo nivel</li> <li>Equipos de trabajo</li> <li>En red de tecnología</li> <li>En red global</li> </ol> <p>Organización vertical/horizontal</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Función/proceso</li> <li>Proceso</li> <li>Estratégica Organización virtual</li> <li>Unidades en el lugar de origen</li> <li>Unidades a nivel global</li> </ol>
6.	¿Qué factores se consideraron en su diseño? <ol style="list-style-type: none"> <li>económicos</li> <li>normativos</li> <li>estratégicos</li> <li>necesidades del servicio</li> </ol>
7.	¿Se han realizado modificaciones a la estructura?


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

8.	¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones? para evitar:
	a) Duplicidad b) Omisiones c) Falta de congruencia

## **DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES**

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Es consciente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?
2.	La estructura está definida por: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. proceso</li> <li>b. función</li> <li>c. números simples</li> <li>d. tiempo</li> <li>e. territorio</li> <li>f. clientes</li> <li>g. equipo</li> <li>h. producto</li> <li>i. proyecto</li> <li>j. división</li> <li>k. corporación</li> <li>l. matricial</li> <li>m. conglomerado</li> <li>n. otros</li> </ul>
3.	¿Las funciones son claras para todos?
4.	Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?
5.	¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?
6.	¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?
7.	¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones? <ul style="list-style-type: none"> <li>a) en el jefe superior inmediato</li> <li>b) en el responsable del área de adscripción</li> <li>c) al área de recursos humanos</li> <li>d) en el responsable de la organización</li> <li>e) en un consultor</li> <li>f) en un órgano de asesoría interno</li> <li>g) otros</li> </ul>
8.	¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones para evitar: <ul style="list-style-type: none"> <li>d) Duplicidad</li> </ul>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 80	De: 105


- e) Omisiones
- f) Falta de congruencia
- g) Evasión de responsabilidad
- h) Ausencia de compromiso
- i) Interpretación incorrecta
- j) Falta de conocimiento

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?
2.	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?
3.	¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. adaptable</li> <li>b. de logro</li> <li>c. de clara</li> <li>d. burocrática</li> </ul>
4.	¿La cultura adaptable considera valores tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) creatividad</li> <li>b) experimentación</li> <li>c) correr riesgos</li> <li>d) autonomía</li> <li>e) capacidad de respuesta</li> </ul>
5.	¿El personal aprende la cultura a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) anécdotas</li> <li>b) rituales</li> <li>c) símbolos</li> <li>d) lenguaje</li> <li>e) selección</li> <li>f) socialización</li> <li>g) actos diarios</li> <li>h) otros</li> </ul>
6.	¿En qué medida la cultura prevaleciente es formal o informal?
7.	¿Se conocen detonadores que pueden generara efectos colaterales?
8.	¿Es la cultura un vehículo para elevar el desempeño del trabajo en equipo?
9.	¿Se ha determinado el grado de influencia de la cultura al desarrollo y permanencia del personal?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández




	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 81	De: 105

## ■ RECURSOS HUMANOS

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos?
2.	¿De qué manera se visualiza el manejo de este recurso?
3.	¿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
4.	¿Cómo se determina la forma en que los recursos humanos agregan valor a la organización?
5.	¿Se dispone de un inventario de personal actualizado? Incluya copia.
6.	¿Qué mecanismos ha desarrollado la organización para retener personas con talento?
7.	¿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
8.	¿Se efectúa el análisis de puestos?
9.	¿Quién es el responsable de llevar a cabo el análisis de puestos?
10.	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.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 82	De: 105

### Cuestionario de Dirección

NÚM.	PREGUNTAS
1.	<p>¿La orientación al logro de su objeto o atribución es coincidente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la visión?</li> <li>b) la misión?</li> <li>c) objetivos?</li> <li>d) políticas?</li> <li>e) estrategias?</li> <li>f) procesos?</li> </ul>
2.	<p>¿La labor de la dirección se traduce en atributos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) solidez financiera?</li> <li>b) valor de la organización como inversión?</li> <li>c) calidad de los productos y/o servicios?</li> <li>d) innovación?</li> <li>e) calidad de la administración?</li> <li>f) capacidad para atraer, desarrollar y retener a personal talentoso?</li> <li>g) responsabilidad ambiental y comunitaria?</li> <li>h) otros?</li> </ul>
3.	<p>Las directrices de la organización le permiten competir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) conocimiento del producto y/o servicio</li> <li>b) calidad</li> <li>c) exclusividad</li> <li>d) bajos precios</li> <li>e) confiabilidad</li> <li>f) disponibilidad</li> <li>g) información</li> <li>h) garantía</li> <li>i) servicio postventa</li> <li>j) Asesoría al cliente</li> </ul>
4.	<p>¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?</p>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## LIDERAZGO


NÚM.	PREGUNTAS
11.	¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?
12.	¿Están definidos los elementos clave del liderazgo? a) influencia b) interrelación c) personas d) objetivos e) cambio
13.	¿Se consideran características del liderazgo tales como: a) empuje? b) motivación? c) congruencia? d) confianza? e) conocimiento? f) inteligencia?
14.	¿Cuáles son las fuentes de poder del liderazgo? a) por posición b) personal c) otros
15.	¿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?
16.	¿El estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad es: a) autocrático (impositivo)? b) democrático (participativo)? c) liberal (independiente)?
17.	7. ¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?
18.	¿Ha sido positivo el uso de los conceptos de delegación, participación, venta de ideas e instrucción?
19.	¿En qué medida constituye el liderazgo un factor que soporta una dirección eficaz?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## ■ COMUNICACIÓN


NÚM.	PREGUNTAS
16.	¿Cómo se concibe el proceso de comunicación?
17.	Para la organización, ¿qué representa la comunicación?
18.	¿La comunicación es interpersonal y organizacional?
19.	¿Se evalúan los métodos de comunicación siguientes? a) retroalimentación b) capacidad para manejar información compleja c) confidencialidad d) facilidad de codificación e) decodificación oportuna f) limitación en tiempo y espacio g) costo h) consumo de tiempo i) nivel de formalidad j) trato personal cálido i. capacidad de análisis
20.	¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
21.	¿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?
22.	¿La comunicación fluye de manera: a) ascendente? b) descendente? c) diagonal? d) lateral? e) multidireccional?
23.	¿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?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 85	De: 105

24.	¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?
25.	¿Cómo influye la comunicación formal en la comunicación informal?
26.	¿Qué impacto tiene en la cultura organizacional la comunicación informal?
27.	¿Se controla la información que se maneja como rumor?
28.	¿Qué tecnología de soporte se emplea en el proceso de comunicación?
29.	<p>¿Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) correo electrónico?</li> <li>b) mensajes instantáneos?</li> <li>c) correo de voz?</li> <li>d) fax?</li> <li>e) intercambio electrónico de información?</li> <li>f) teleconferencia?</li> <li>g) videoconferencia?</li> <li>h) otros?</li> </ul>
30.	¿Considera que el proceso de comunicación es abierto?
31.	<p>¿Qué clase de comunicación predomina?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) diálogo</li> <li>b) discusión</li> <li>c) otro</li> </ul>
32.	<p>¿Qué clase de comunicación propicia mayor dificultad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) verbal</li> <li>b) escrita</li> <li>c) a través de equipos</li> <li>d) otros</li> </ul>
33.	¿En su ámbito de trabajo sostiene algún tipo de comunicación con personal externo a la organización?
34.	¿Existe un protocolo y/o normatividad al que la organización tiene que sujetarse en sus procesos de comunicación?
35.	¿Entiende usted con claridad el flujo y contenido de la comunicación en la organización?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 86	De: 105

36.	¿Qué clase de equipos utiliza para comunicarse? a) teléfono b) fax c) computadora d) otros
37.	¿De qué manera influye el proceso de comunicación en el trabajo?
38.	¿Cómo se afrontan y superan los problemas de comunicación?
39.	¿Qué se requiere para mejorar la comunicación interna y externa?

## **MOTIVACIÓN**

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Es la motivación una prioridad para la organización?
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 modelo de motivación contempla: a) necesidades? b) conducta? c) recompensa? d) otros?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

9.	¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen: <ol style="list-style-type: none"> <li>ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)?</li> <li>enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)?</li> <li>recompensas no monetarias?</li> <li>recompensas monetarias?</li> </ol>
10.	¿Entre los factores motivadores se encuentran: <ol style="list-style-type: none"> <li>semana de trabajo comprimida?</li> <li>horarios de trabajo flexible?</li> <li>trabajo a distancia?</li> <li>trabajo compartido?</li> </ol>
11.	¿Se ha determinado la posibilidad de mejorar la motivación a través de iniciativas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>establecer metas para la fijación de compromisos?</li> <li>reconocer las diferencias individuales?</li> <li>que las personas ocupen puestos acordes con su formación y estilo de ser?</li> <li>tener la certeza de que las metas se perciben como alcanzables?</li> <li>individualizar las recompensas?</li> <li>vincular las recompensas con el desempeño?</li> <li>procurar la equidad en el trato?</li> <li>usar el reconocimiento?</li> <li>no ignorar el dinero?</li> </ol>
12.	¿La forma de recompensar al personal para motivarlo considera aspectos tales como: <ol style="list-style-type: none"> <li>buscar siempre nuevas actividades?</li> <li>ofrecer oportunidades para ampliar el panorama de las personas?</li> <li>invertir tiempo en las personas y en el tiempo de las personas?</li> <li>compartir información?</li> <li>transformar al personal en socio?</li> <li>brindar retroalimentación?</li> <li>conceder facultades de decisión al personal?</li> <li>celebrar los logros?</li> <li>proporcionar un horario flexible?</li> <li>capacitar continuamente al personal?</li> </ol>
13.	¿De qué manera repercute la motivación en el clima organizacional?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

NÚM.	PREGUNTAS
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de amigos?</li> <li>b) de interés?</li> <li>c) otros?</li> </ul>
5.	¿Cómo se define la estructura de los grupos o equipos?
6.	¿Cómo se interrelacionan los grupos y equipos de trabajo?
7.	¿Están claramente definidas las bases de los roles de los equipos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>d) relaciones de servicio?</li> <li>e) relaciones de flujo del trabajo?</li> <li>f) relaciones de enlace?</li> <li>g) relaciones de estabilización?</li> <li>h) relaciones de evaluación?</li> </ul>
8.	¿De qué manera se relacionan los procesos con los grupos o equipos?
9.	¿Dispone la organización de una estadística de la incidencia de las condiciones internas que afectan a los grupos o equipos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) capacidades individuales de los miembros</li> <li>b) tamaño del grupo</li> <li>c) nivel de conflicto</li> <li>d) presiones internas sobre los miembros para seguir las normas del grupo</li> </ul>
10.	¿La eficacia de un grupo o equipo se determina con base en un criterio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) rendimiento productivo?</li> <li>j) satisfacción de necesidades personales?</li> <li>k) mantenimiento del compromiso?</li> <li>l) otros?</li> </ul>
11.	¿Cómo reaccionan los integrantes de un grupo o equipo ante las cargas de trabajo? <ul style="list-style-type: none"> <li>a) delegan a otros la responsabilidad (holgazanería social)</li> <li>b) trabajan más duro (efecto de facilitación social)</li> </ul>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández




12.	¿Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas como: m) impulsar los niveles de desempeño? n) imprimir cohesión y coordinación al trabajo? o) fortalecer la capacidad de respuesta a clientes? p) fomentar la motivación? q) promover la innovación y la creatividad? r) otros?
-----	--

## ■ MANEJO DEL ESTRÉS, EL CONFLICTO Y LA CRISIS


NÚM.	PREGUNTAS
1.	Coordinadores de área: ¿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 extra organizacionales 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

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 90	De: 105

5.	<p>¿Ha desarrollado la organización programas para reducir el estrés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) enriquecimiento del trabajo</li> <li>b) rotación de puestos</li> <li>c) análisis del rol que desempeña el personal</li> <li>d) desarrollo de habilidades</li> <li>e) facultad para expresarse</li> <li>f) participación en las decisiones</li> <li>g) otros</li> </ul>
6.	<p>¿Ofrece la organización medios para reducir el estrés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. asesoría al trabajador</li> <li>b. asesoría a supervisores y jefes de unidad</li> <li>c. asistencia para realizar ejercicios de meditación</li> <li>d. retroalimentación</li> </ul>
7.	<p>¿De qué manera se manejan los conflictos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. competencia o imposición</li> <li>b. abstención</li> <li>c. transigencia</li> <li>d. conveniencia</li> <li>e. colaboración</li> </ul>
8.	¿Cómo afronta la organización el estrés y el conflicto?
9.	<p>¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. recursos limitados para trabajar?</li> <li>b. ambigüedad en las instrucciones?</li> <li>c. comunicación inadecuada?</li> <li>d. falta de información?</li> <li>e. diferencia de status?</li> <li>f. búsqueda de reconocimiento?</li> <li>g. ejercicio de la autoridad?</li> <li>h. centralización de datos?</li> <li>i. otros?</li> </ul>
10.	<p>Empleados:</p> <p>¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?</p>
11.	¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?
12.	<p>¿Asocia el estrés con las causas que lo producen?</p> <p>Elementos extra organizacionales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) el cambio demandante al que están sujetas las personas</li> <li>b) el efecto de las comunicaciones, la televisión, los periódicos y la radio</li> <li>c) las relaciones familiares</li> <li>d) la condición de sexo, raza y clase social</li> </ul>

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 91	De: 105

	<p>Elementos organizacionales</p> <p>a) la estructura de la organización b) las políticas, reglas y forma de operar</p> <p>b) las presiones competitivas d) la forma de comunicarse</p> <p>e) las condiciones ambientales</p> <p>Elementos grupales</p> <p>a) falta de cohesión del grupo</p> <p>b) falta de apoyo entre los miembros del grupo</p> <p>Elementos individuales</p> <p>a) personalidad</p> <p>b) carácter</p> <p>c) actitud</p>
13.	<p>En caso de crisis, ¿se siguen algunos de los siguientes pasos?</p> <p>a. permanecer en calma</p> <p>b. ser visible</p> <p>c. poner a la gente antes que a la organización</p> <p>d. decir la verdad</p> <p>e. saber cuándo reanudar las operaciones</p>

## ■ TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

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

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 92	De: 105

	c) competencia? d) autoridades? e) grupos de filiación f) otros?
6.	¿Constituye la tecnología de información un elemento competitivo para la organización?

## ■ TOMA DE DECISIONES

NÚM.	PREGUNTAS
1.	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?
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?
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?
7.	¿Cómo se afrontan las decisiones no programadas?
8.	¿Qué tan centralizado o descentralizado está el proceso?
9.	¿Existe el proceso de toma de decisiones en grupo?

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 93	De: 105

10.	¿Cómo se administran las decisiones en grupo en cuanto a: a) liderazgo? b) conflicto constructivo? c) creatividad?
11.	¿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?
12.	12. ¿Cómo se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles?
13.	¿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?

## ■ CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

NÚM.	PREGUNTAS
1.	1. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la innovación y la creatividad?
2.	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?

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández


	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: <b>94</b>	De: <b>105</b>

	b) normatividad? c) tecnología? d) factores económicos? e) presión de clientes y/o proveedores? f) otros?
<b>3.</b>	3. ¿La innovación y la creatividad están asociadas con un proceso de cambio?
<b>4.</b>	4. ¿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
<b>5.</b>	5. ¿Existe un entorno adecuado para fomentar la creatividad y la innovación?
<b>6.</b>	6. ¿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?
<b>7.</b>	7. ¿La motivación en el trabajo incluye la tolerancia a la equivocación?
<b>8.</b>	8. ¿Las iniciativas para promover y fortalecer la innovación y la creatividad se han traducido en una mejoría en los productos y/o servicios?

### Cuestionario de Control

NÚM.	PREGUNTAS
<b>1.</b>	¿Cómo se ejerce el control?
<b>2.</b>	¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?
<b>3.</b>	¿Qué tipo de control se usa para recursos materiales, humanos y financieros?
<b>4.</b>	¿Qué tipo de control se utiliza para realizar el proceso de empleo( reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación)?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: 95	De: 105


5.	¿Están bien identificados los puntos críticos que hay que controlar?
6.	¿Cómo se controla la productividad en la organización?
7.	La productividad, ¿es evaluada individualmente o por grupo?
8.	¿En función de que se mide la productividad?
9.	¿Los controles los establece el corporativo o ustedes?
10.	¿En que áreas se aplica el control?
11.	¿Manejan diferentes tipos de control?
12.	¿Son los controles una forma de crear relaciones fundadas?
13.	El uso de controles se utiliza para: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controlar la operación</li> <li>b) Resolver los problemas en tiempo real</li> <li>c) Equilibrar el control basado en normas y en el cifrado de la igualdad</li> <li>d) Fortalecer los sistemas de incentivos para lograr un mejor resultado y trabajen en equipos sólidos</li> </ul>
14.	¿Cómo influye la cultura organizacional en la aplicación del control?
15.	¿Se hace una revisión de la visión, misión y metas para que exista una concordancia con lo establecido en los controles?
16.	Existe la certeza de que los controles cumplen con: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Señalar excepciones en puntos críticos</li> <li>b) Ser objetivos</li> <li>c) Ajustarse a la cultura organizacional</li> <li>d) Justificar su costo</li> </ul>
17.	¿Cómo se retroalimenta el ejercicio del control?
18.	¿Con que frecuencia se revisan los sistemas de control?
19.	¿La información de los controles es accesible a toda la organización?
20.	¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de la organización?

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

21.	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.
22.	¿Se emplea la auditoría como mecanismo de evaluación y control?
23.	¿Qué tipo de auditoría 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
24.	¿En quién recae la responsabilidad de su aplicación?
25.	¿Se cuenta con una metodología para realizar auditorías?
26.	¿Qué área de la organización? a) Realiza las auditorías b) Integra u difunde la información producto de las auditorías
27.	¿Cómo se efectúa el seguimiento y evaluación del impacto de los resultados de la auditoría?
28.	¿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

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria		Fecha: 3 de Diciembre de 2008	
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN		Página: <b>97</b>	De: <b>105</b>

<b>29.</b>	¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de calidad?
<b>30.</b>	¿Cómo se promueve la calidad de la organización?
<b>31.</b>	¿Qué criterios se consideran para establecer los controles: a) normativos b) de estrategia c) de competitividad d) productividad e) de servicio f) otros
<b>32.</b>	¿Quién lleva acabo la evaluación del control?
<b>33.</b>	¿El sistema ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar la expectativa de los clientes y usuarios?
<b>34.</b>	¿Están definidos los estándares de calidad a los cuales debe sujetarse la organización?
<b>35.</b>	¿Emplean los servicios de alguna instancia externa para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad?
<b>36.</b>	¿A qué normas de calidad se ha sujetado?
<b>37.</b>	¿Se ha solicitado la certificación de su sistema?
<b>38.</b>	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) sometiénndose a una pre-auditoría a manera de diagnóstico f) sometiénndose a una auditoría de gestión de la calidad g) otros
<b>39.</b>	¿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.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

40.	¿Cómo se asegura la generación de productos y/o servicios que los clientes o usuarios desean?
41.	¿Se efectúa un análisis comparativo entre la calidad de los productos y/o servicios de la organización y la competencia?
42.	¿Se evalúa la calidad de los proveedores?
43.	¿Se recibe alguna clase de retroalimentación?
44.	¿Es equivalente la calidad de los productos y/o servicios a la calidad de la administración?
45.	¿Ha recibido la organización alguna distinción por la calidad de sus productos y/o servicios?

### Cuestionario servicio al cliente

UNIFORMES IMAGEN HOSPITALARIA		
SEXO _____ EDAD _____		
1. ¿Por qué compra a Uniformes Imagen Hospitalaria?		
a) Por las características de sus productos b) Por la imagen que me proyecta la empresa c) Por precios económicos d) Por la atención que recibo		
2. ¿Con qué regularidad le compra a esta empresa?		
a) De uno a seis meses b) De seis meses a un año c) De uno a dos años d) Cada dos años o más		
3. ¿Le gusta asistir a la casa matriz a comprar sus productos?		
a) Sí b) No		

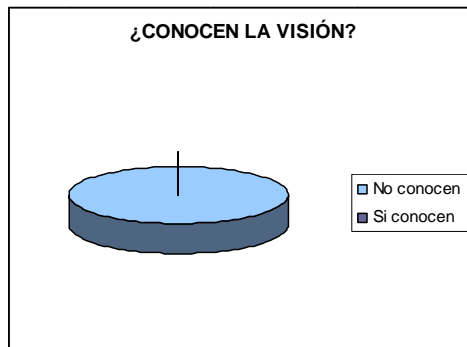
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

<p>4. ¿Qué le cambiaría a la casa matriz?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Al personal que me atiende</li> <li>b) Su mobiliario y equipo</li> <li>c) La pondría fuera de la empresa</li> <li>d) Invertiría más en la imagen que proyecta</li> </ul> <p>5. ¿Cómo considera el trato de los empleados hacia usted como cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Excelente</li> <li>b) Malo</li> <li>c) Regular</li> <li>d) Pésimo</li> </ul> <p>6. ¿Alguna vez ha hecho una queja?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sí</li> <li>b) No</li> </ul> <p>7. ¿Cuál ha sido el motivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mal servicio por parte del empleado que me atendió</li> <li>b) Mala calidad en los productos</li> <li>c) Retraso al momento de entrega</li> <li>d) Entrega equivocada de producto</li> <li>e) Otro _____</li> </ul> <p>8. ¿Le dieron seguimiento a su queja?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sí</li> <li>b) No</li> </ul> <p>9. En general, ¿cómo considera el servicio de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Excelente</li> <li>b) Malo</li> <li>c) Regular</li> <li>d) Pésimo</li> </ul> <p>10. ¿Recomendaría o ha recomendado esta empresa a familiares y/o amigos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c) Sí</li> <li>d) No</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>GRACIAS POR SU ATENCIÓN</b></p>	
--	--

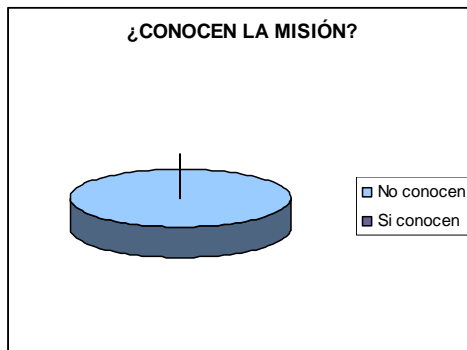
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

## GRÁFICAS

Visión	
No conocen	Si conocen
14	0

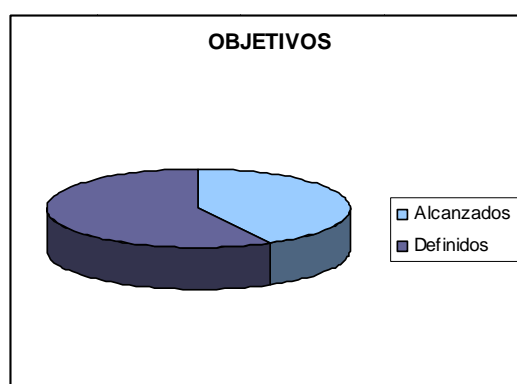


Misión	
No conocen	Si conocen
15	0

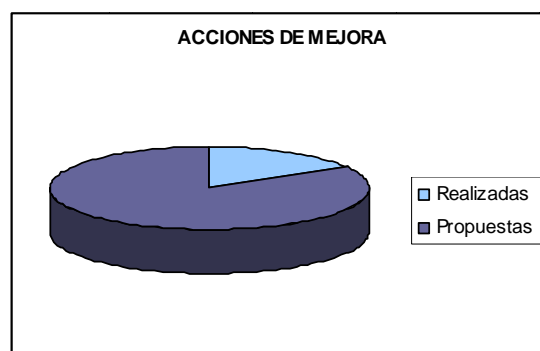


<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

Objetivos	
Alcanzados	Definidos
11	15

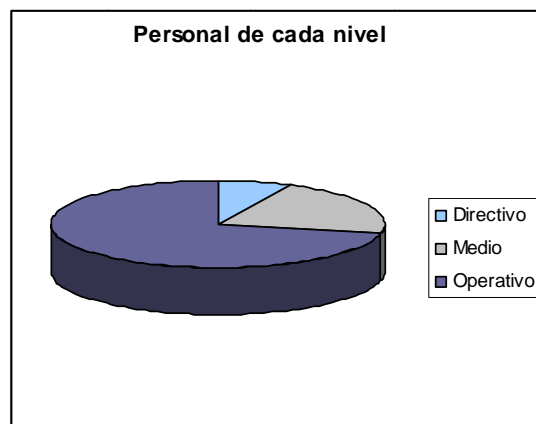


Acciones de Mejora	
Realizadas	Propuestas
2	10



<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández

Personas en cada nivel		
Directivo	Medio	Operativo
1	3	10



Personas que aceptan el tipo de liderazgo	
Lo aceptan	No lo aceptan
2	14



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



Uniformes Imagen Hospitalaria

Fecha:

3 de Diciembre de 2008

AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y  
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Página:

De:  
103

105

PROGRAMA DE TRABAJO														
	SEPTIEMBRE		NOVIEMBRE									DICIEMBRE		
ACTIVIDAD	25	29	10	12	17	19	24	25	26	27	28	1	2	3
Elegir la empresa a auditar														
Investigación preliminar de la empresa a auditar														
Presentación del equipo de auditoria con la organización														
Recopilación de la información														
Preparación del cuestionario preliminar														
Primer entrevista de trabajo														
Análisis de la información														
Preparación del proyecto de auditoría														
Elaboración del programa de trabajo														
Diagnóstico preliminar														
Instrumentación														
Investigación documental														
Elaboración de los cuestionarios														
Aplicación de los cuestionarios a las áreas a auditar														
Tabulación de los cuestionarios														
Análisis de la información obtenida														
Elaboración del examen														
Aplicación del examen														
Formulación del diagnóstico administrativo														
Elaboración del informe														
Elaboración de la propuesta de informe														
Elaboración de la información de la propuesta de implementación														
Diagnóstico final														
Presentación final														
Seguimiento														

Elaboró:


Revisó:

Autorizó:

Equipo Auditor FCA

Doctor. Enrique Benjamín  
Franklin F.

Julieta González  
Hernández

	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b> ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:		De: 104

## ■ Conclusiones

La auditoría administrativa es una herramienta sustancial para evaluar a una organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Gracias a la auditoría realizada en “Uniformes Imagen Hospitalaria” se detectaron fallas en las áreas de Administración y Producción así como en el liderazgo de la Dirección General.

Por medio de esta revisión analítica se pudieron detectar problemas relacionados con la mala planeación, la poca eficiencia en la determinación de objetivos organizacionales, la falta de formulación y adherencia de políticas, y de igual forma se vislumbró que existen operaciones improvisadas y sin objetivos concretos, el clima laboral es susceptible de mejora y, los procedimientos, comunicación y métodos de control no son del todo eficaces.


Por lo anterior se sugieren una serie de acciones encaminadas a la resolución de los principales problemas dentro de la empresa, las cuales se desarrollaron en la auditoría específicamente en la parte de seguimiento, destacando principalmente la necesidad de un plan estratégico, actualización de manuales de organización y procedimientos, formulación de objetivos concretos, medibles y factibles a corto, mediano y largo plazo, asignación de personal específico que realice la función del factor humano, así como la implementación de procesos que mejoren la capacitación, integración y comunicación.

Para dar seguimiento a las recomendaciones, se considera una serie de visitas programadas, las cuales incluyen aplicación y asesoría conforme sea acordado entre los auditores y la Dirección General.

Esta experiencia constituye la justificación técnica y práctica del conocimiento académico adquirido en el curso. Asimismo se tiene la reflexión sobre la importancia que tiene la aplicación del proceso administrativo en todas sus fases y etapas en el logro de competencias y productividad; por ello la auditoría administrativa es el vínculo por excelencia de la competitividad en las organizaciones.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández



	Uniformes Imagen Hospitalaria	Fecha: 3 de Diciembre de 2008		
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página:		De: 105

## Bibliografía

- FRANKLIN, Enrique Benjamín. *“Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio”*. 2ª Edición, edit. Pearson Educación. México 2007.

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Equipo Auditor FCA	Doctor. Enrique Benjamín Franklin F.	Julieta González Hernández