

# **IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DE LAS EMPRESAS AUDITADAS EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA**

## **IDENTIFICATION OF ADMINISTRATIVE WEAKNESSES IN THE PURCHASING DEPARTMENTS OF THE COMPANIES AUDITED IN OBREGON CITY, SONORA**

**Mtro. Jorge Ortega Arriola<sup>1</sup>**

**Mtra. Elba Miryam Navarro Arvizu, Mtro. Ramiro Buelna Peñúñuri<sup>2</sup>**

### **Resumen**

Para todo organismo social y principalmente para los de orden privado, obtener utilidades es y ha sido la razón de su negocio y la búsqueda de los medios para lograrlos ha sido también una preocupación constante. Sin embargo, la cultura y otros factores han hecho que la administración como ciencia no sea valorada como el medio más importante que existe para sostener y mantener vigente a un organismo social.

Es frecuente para una población ver anuncios relacionados con ofrecimiento de cursos o bien, promocionando herramientas para salvar empresas y hacerlas competitivas, además, en muchos de los casos los empresarios, en afán de salir adelante en sus negocios contratan servicios de quienes en ese momento les ofrecen algo “que ellos necesitan” sin contar que para que un proyecto, departamento o empresa pública o privada puedan llegar a niveles de competitividad, requieren de un sistema administrativo que lo soporte.

El presente estudio se realizó en empresas auditadas en ciudad Obregón, Sonora utilizando como herramienta de investigación el formato de familiarización que cuenta con tres secciones: estudio ambiental, estudio de la gestión administrativa y visita a las instalaciones; realizado esto, se concentró la información para la obtención de los resultados que aquí presentados.

Palabras Clave: Administración, Organismo social, Ciencia

### **Abstract**

For all social organism and principally for those of private order, to obtain usefulness is and has been the reason of his business and the search of the means to achieve them has been also a constant worry. Nevertheless, the culture and other factors have done that the administration like science is not valued as the most important way that exists to support and to be in force to a social organism.

It is frequent for a population to see announcements related to offer of courses or, promoting tools to save companies and the businessmen making them competitive, in addition, in many of the cases, in zeal to go out forward in his business they contract

---

<sup>1</sup> Profesor de tiempo completo del Dpto. Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. Correo Electrónico [jortega@itson.mx](mailto:jortega@itson.mx)

<sup>2</sup> Profesores de tiempo completo del Dpto. Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora

services of those who in this moment offer them something " that they need " without telling that in order that a project, department or public or private company could come to levels of competitiveness, they need of an administrative system that supports it.

The present study was realized in companies audited in Obregon city, Sonora, using as tool of investigation the format of familiarization that possesses three sections: environmental study, study of the administrative management and visits to the installations; realized this, the information was concentrate for the obtaining of the results that here presented.

Key words: Administration. Social organism. Science

## **Introducción**

Durante la historia han existido diversas formas de administrar una organización, las cuales en su debido momento han facilitado el desarrollo de las empresas, a pesar de no implementar dichos procesos como los establece la ciencia de la administración. En la actualidad gran parte, si no es que la mayor parte de las organizaciones establecidas en el mercado, se han olvidado de la importancia que tiene el buen manejo de la administración para sus empresas; se enfocan únicamente en las ventas, cuando en realidad el éxito de las mismas radica desde su buena estructura organizacional hasta cómo llevan a cabo sus estrategias para lograr los objetivos deseados.

Con el paso del tiempo ha surgido la necesidad de formalizar todos y cada uno de los procesos que se realizan en las organizaciones, puesto que los problemas que surgen en éstas, se deben a la falta de formalidad en sus operaciones. Hoy en día las nuevas creaciones de empresas en el mercado, fijan sus objetivos únicamente en lograr altos ingresos, cuando primero deben asegurarse de que realmente cuentan con una estructura sólida que les permita ser competitivas en su mercado, lograr su máximo desarrollo y por consiguiente ser rentables.

Koontz, Weihrich y Gómez (2004) mencionan que para contemplar la organización como un proceso es necesario se consideren varios factores fundamentales. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar los objetivos y planes, por que de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa, misma que es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio sujeto al cambio, y en tercer lugar, la estructura organizacional al igual que el plan debe reflejar su ambiente. La importancia de la estructuración de cada una de las áreas que las componen forma parte de su mejor funcionamiento.

A su vez Koontz (2006) menciona que la utilidad de concebir la administración como un esquema de conceptos, principios y técnicas consiste en que permite ver lo que de otra manera permanecería obscuro. La falta de una clara comprensión de los conceptos, principios y técnicas de la administración dificulta el análisis del trabajo y la preparación de los administradores en las empresas. La administración coordina los esfuerzos humanos de tal manera que los esfuerzos individuales se traducen en realizaciones sociales.

Después de haber aplicado durante varios años auditorías administrativas y operacionales se ha detectado que gran cantidad de empresas sin importar su tamaño carecen de herramientas administrativas, mismas que podrían ayudarles a tener un mejor conocimiento de las actividades que en ellas se realizan, también les permitiría mejorar sus funciones y evitar duplicidad dentro de la misma, logrando así llegar a los objetivos afines para alcanzar su meta.

Debido a lo anterior, surge la inquietud de conocer qué elementos básicos administrativos no están formalmente implementados en las empresas de Cd. Obregón, Sonora para poder proporcionar información a los empresarios y que éstos puedan tomar decisiones que permitan diseñar planes dirigidos a corregir fallas en sus procesos administrativos derivados de esta problemática.

Al llevar a cabo el presente estudio se obtiene como resultado que las empresas auditadas carecen de aspectos sumamente importantes para que éstas puedan ser competitivas en el mercado en que se desarrollan.

#### Planteamiento del Problema

La entrada a México de las grandes corporaciones extranjeras y la globalización han traído como consecuencia a las empresas mexicanas la necesidad de sobrevivir y más aún de competir en un mercado que poco a poco está siendo atraído por las grandes

corporaciones, obligando de alguna manera que los empresarios mexicanos busquen medios que les permitan al menos mantenerse para poder subsistir. Sin embargo, para un gran número de ellas es necesario iniciar con acciones desde colocar los cimientos administrativos que toda organización requiere para soportar la acción de los organismos sociales y romper con la vieja idea de que se es administrador simplemente por el hecho de ser empresario. Cuando un gerente o empresario desconoce la ciencia administrativa es muy común que se cometan errores en el planteamiento básico de los elementos administrativos que se requieren para dar coherencia y soporte a la actividad gerencial o empresarial.

El identificar los elementos administrativos que hacen falta en las empresas permitirá ofrecer recomendaciones para solucionar problemas detectados, la ausencia de éstos hace que los elementos existentes en la empresa no obtengan los resultados que se espera de ellos aunque están formalmente establecidos.

Considerando lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿Qué elementos básicos administrativos no están formalmente implementados en las empresas auditadas en Cd. Obregón, Sonora?

Justificación

Identificar la carencia de elementos administrativos en una organización, departamento o puesto es sumamente importante ya que es el punto de partida para tratar de llegar al origen de los problemas de falta de eficiencia que pueda tener todo organismo social (empresa pública o privada) y no solamente es esto lo que debe preocupar a toda organización, sino también el incorrecto uso y aplicación de los fundamentos administrativos que en muchas de las ocasiones están sujetos a una vaga interpretación de quien los diseña y los aplica en la empresa.

El presente estudio tiene varios impactos o beneficios: la información que proporciona será útil para mostrar a los empresarios el nivel de aplicación de la administración en su empresa comparada con otras, además servirá para sensibilizarlos en la corrección de todas las fallas detectadas en este estudio.

Para los participantes en la investigación servirá como referencia para actualizar el contenido de los cursos de administración que se imparten en la universidad; y por último, otro de los beneficios que se presenta, es que los estudiantes serán preparados en el desarrollo de competencias que les permitan solucionar situaciones similares en las empresas donde actualmente se encuentren laborando o vayan a laborar en un futuro.

#### Objetivo

Proporcionar información verídica y confiable a los empresarios de Cd. Obregón, Sonora, sobre los elementos básicos administrativos que no están formalmente establecidos en sus empresas, esto como resultado obtenido de las auditorías realizadas para que en base a ello, dichos empresarios puedan tomar decisiones que permitan diseñar planes dirigidos a corregir fallas en sus procesos administrativos.

#### **Fundamentación Teórica**

En este apartado se hace referencia a la teoría administrativa utilizada para la formulación del instrumento de auditoría denominado “Instrumento de Familiarización”, destacando las fuentes de información bibliográficas de varios autores para complementar el desarrollo de la investigación.

#### Administración

Según Koontz & Weihrich (2007), es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Para Terry, citado por Reyes (2004), es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

La administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. En conjunto la administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos y financieros de una organización para el logro de sus objetivos. Para esto se apoya en el proceso administrativo que consiste en: planeación, organización, integración, dirección y control.

Planeación.

Es el proceso para establecer objetivos e escoger el medio más apropiado para lograrlos antes de emprender la acción. (Koontz, 2006).

Según Koontz & Weihrich citados por Bernal (2008) una planeación formal le permite a la organización obtener las siguientes ventajas:

- 1) Enfocar todas las actividades hacia los resultados deseados y lograr una secuencia efectiva de los esfuerzos.
- 2) Ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación.
- 3) Permite determinar las fechas críticas desde el principio y fijar la terminación de cada actividad.
- 4) Reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.
- 5) Capacita al gerente para ver las realizaciones de importancia y obtiene un entendimiento más pleno de la actividad.

6) Permite equilibrar las actividades tanto en cantidad como en oportunidad, logrando así la mayor utilización de las instalaciones existentes en la organización.

7) Ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva. Capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen los esfuerzos.

8) Proporciona guías estables a largo plazo para las actividades futuras.

Por otra parte, Koontz & Weihrich (2004), consideran dentro de esta primera etapa del proceso administrativo los tipos de planes que conforman una buena estructura organizacional.

**Misión.** La misión identifica la tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ella.

**Objetivos.** Son fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

**Políticas.** Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.

**Procedimientos.** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de procedimiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

**Reglas.** En ellas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción.

Organización.



Es el establecimiento de una estructura administrativa estable, dividiendo las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio del organigrama. (Hernandez, 2008).

Esta fase del proceso administrativo es sumamente importante puesto que consta de objetivos verificables, proporciona una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas y le proporciona a la persona encargada de un área específica la autoridad para que ejerza una función determinada y tenga claro qué es lo que puede hacer para cumplir las metas.

La organización consiste en:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
- 4) La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Las principales herramientas de Organización son: organigramas, descripciones de puestos y los instructivos especiales o manuales administrativos.

Integración

Hoy en día se pasa por alto esta fase del proceso administrativo, sin embargo, para llevar a cabo una buena administración esta función es indispensable puesto que está ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

Su función básica es mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

Hernández (2008) menciona que la fase de Integración consiste en seleccionar, contratar y conservar al mejor recurso humano disponible en el mercado de trabajo para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial; cohesionándolos a la visión y valores de la empresa para que den lo mejor de sí.

Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

#### Dirección

Para tener una clara idea de lo que es dirigir es necesario conocer su concepto, el cual según Koontz & Weihrich (2004) es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Newstrom (2007) menciona que esta función hace que todo fluya en una organización ya que los supervisores infunden vigor en los recursos humanos vitales de su departamento mediante la motivación, comunicación y liderazgo.

Todo esto conlleva a deducir que administrar requiere la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan en grupos hacia la consecución de objetivos comunes.

Dentro de las organizaciones esta función administrativa implica el logro de los resultados esperados y planeados. Sin embargo no en todas las empresas se logra con éxito.

#### Control.

Al igual que los elementos anteriores, el control forma parte fundamental de una buena organización. Su principal función, según Stoner, citado por Hernández (2008) es la

medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

En la actualidad gran número de organizaciones operan sus actividades sin respaldarlas mediante un sistema de control que les asegure que todo lo que se está realizando es seguro y que les aportará beneficios a futuro.

Un ejemplo de estos sistemas o métodos de control son las bitácoras de trabajo, las cuales son documentos que facilitan la realización de las actividades al responsable de ellas, en ésta, se plasman las actividades a realizar, las fechas estipuladas, él o los responsables de su cumplimiento, hora y lugar, y las firmas de quiénes llevaron a cabo la actividad. Este método es fácil de diseñar y muy efectivo para tener un control de todas y cada una de las tareas a realizar dentro de la organización.

Otros aspectos importantes del control son según Robbins & Coulter (2010):

- 1) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se enlacen los planes exitosamente.
- 2) Se aplica a todo, a las cosas, personas y actos.
- 3) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- 4) Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- 5) Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- 6) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- 7) Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

## **Metodología**

**Sujetos.** Los sujetos objeto de estudio fueron los departamentos de compras de 18 empresas de ciudad Obregón que aceptaron participar en un proyecto de auditoría administrativa.

**Materiales.** Se utilizó un formato diseñado para identificar qué elementos administrativos han implementado en los distintos organismos sociales. Este instrumento contiene los cinco elementos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, y los subelementos que forman parte de cada una de las funciones. En planeación se investigó: misión, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, presupuestos y reglamentos. En Organización se revisó: organigramas y descripción de puestos, e instructivos especiales. En Integración se revisó: perfil de puestos, proceso de selección de personal e inducción. En Dirección se revisó: comunicación de funciones y programa de incentivos y por último, en Control se revisó: registro de operaciones, bitácoras, además de la evaluación de desempeño tanto de subordinados como de jefes.

**Procedimiento.** El primer paso consistió en identificar qué teoría administrativa se iba a utilizar como referente principal para la elaboración del instrumento que se aplicaría a las empresas. Una vez obtenido el referente principal se determinó que subelemento de cada una de las funciones administrativas se iban a incorporar al instrumento como mínimo para que una empresa pueda contar con soporte administrativo. Ya identificado lo anterior, se discutió sobre qué tipo de instrumento se tendría que diseñar para recopilar la información tratando de evitar sesgos en obtención de la misma.

Una vez que se optó por una lista de verificación, se procedió a buscar empresas que estuvieran dispuestas a que se les aplicara el instrumento y cumplieran con el requisito

de que contaran con un departamento de compras formalmente establecido, obteniendo así una cantidad de 18 empresas.

Posteriormente se procedió a la aplicación de los instrumentos de auditoría y de los cuales, para efectos del presente trabajo sólo se utilizó el instrumento de Familiarización con la empresa.

Obtenida la información, se elabora el concentrado de la misma y se obtiene el resultado.

### **Resultados y Discusión.**

En la siguiente tabla se muestra el concentrado del resultado de la aplicación del instrumento de familiarización aplicado a 18 empresas de Ciudad Obregón, Sonora.

Es importante aclarar que las empresas a las que se les realizó la auditoría son de giro comercial y cuentan con la característica de que tienen un departamento de compras formalmente establecido.

<b>ESTUDIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA</b>		
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>Existe Formalmente en la empresa</b>	<b>No existe En la empresa</b>
Misión	77.78%	22.22%
Objetivos	77.78%	22.22%
Estrategias	72.22%	27.78%
Políticas	72.22%	27.78%
Programa de trabajo del departamento	61.11%	38.89%
Procedimientos para la realización de sus actividades	72.22%	27.78%
Presupuestos	83.33%	16.67%
Reglamento interior de trabajo	66.66%	33.34%
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Existe Formalmente en la empresa</b>	<b>No existe En la empresa</b>
Organigrama.	72.22%	27.78%
Descripción de cada uno de los puestos del personal de compras.	55.55%	44.45%
Instructivos especiales por escrito para realizar	38.88%	61.12%

tareas muy específicas.		
<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>Existe Formalmente en la empresa</b>	<b>No existe En la empresa</b>
El personal de compras reúne el perfil del puesto.	88.88%	11.12%
La selección de los empleados del fue decisión del jefe del departamento de compras.	55.55%	44.45%
Se le dio inducción al personal del departamento.	88.88%	11.12%
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>Existe Formalmente en la empresa</b>	<b>No existe En la empresa</b>
El personal del departamento tiene muy clara su función en el mismo.	94.44%	5.56%
Se tiene un programa de incentivos para el personal.	66.66%	33.34%
<b>CONTROL</b>	<b>Existe Formalmente en la empresa</b>	<b>No existe En la empresa</b>
Cuenta con registros históricos de sus operaciones.	100%	0%
Elabora bitácoras, reportes, informes al gerente general.	88.88%	11.12%
Se evalúa el desempeño de los empleados.	66.66%	33.34%
Se evalúa su desempeño como jefe.	66.66%	33.34%

El mecanismo o proceso administrativo tiene un funcionamiento como el motor de un automóvil en el que todas las piezas que se requiere que contenga dicho motor son indispensables y no solo eso, tiene que ser de acuerdo al modelo, tipo de motor, etc., es decir, de acuerdo a sus propias características y requerimientos. De igual manera el proceso administrativo es un motor que contiene varios componentes tales como: planeación, organización, integración, dirección y control, a su vez, cada uno de ellos está compuesto de subelementos que establecidos de manera formal, hacen que el mecanismo administrativo funcione.

Por otra parte se puede observar, de acuerdo al cuadro de resultados de la gestión administrativa de las empresas en el rubro de planeación que la mayoría de las empresas en un 70% hacen planes y los tienen formalmente identificados. En lo que

respecta a organización una mayoría mas del 60% no cuentan con instructivos por escrito en donde se especifican algunas tareas. En la función de integración vemos como los empresarios tiene formalmente establecidos en su mayoría procesos y métodos para integrar al personal a las instalaciones y en cuanto a la dirección se observa un alto grado de liderazgo lo que reafirma que las empresas en esta región de Sonora cuentan con empresarios con alto sentido de responsabilidad y liderazgo para con sus empresas. Finalmente en su mayoría cuentan con sistemas de control que aseguren el buen funcionamiento de sus operaciones y el buen trato a los clientes.

### **Conclusiones**

Ninguna organización puede obtener beneficios de forma eficiente si no cuenta con todos los subelementos de cada una de las funciones del proceso administrativo establecidos de una manera formal, ya que la falta de alguno de ellos desequilibra el funcionamiento del mecanismo administrativo.

Los resultados obtenidos muestran además que se pueden abordar otras investigaciones relacionadas con los mismos, como por ejemplo: “Causas por las cuales las empresas auditadas no cuentan con una base administrativa formalmente establecida”.

Por otra parte, se pueden identificar áreas de oportunidad para mejorar el Programa Educativo de Licenciado en Administración, informando y preparando a los estudiantes en base a las debilidades que presentan las empresas para que al egresar puedan ellos apoyar en la solución de esos problemas.

Se puede decir que a pesar de que la ciencia Administrativa ha sido ofertada en programas educativos de Licenciatura en Administración, diplomados y cursos especiales que ofrecen las universidades, la Administración sigue estando todavía inexistente en muchas empresas.

## Referencias Bibliográficas

- Bernal C. & Sierra H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Editorial Pearson.
- Hernández S. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Segunda Edición. México: McGraw Hill.
- Koontz H. (2006). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz H. & Weihrich (2007). *Elementos de administración: enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich H., & Gómez, C. (2004). *Administración Contemporánea II*. México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: gestión para lograr resultados*. Novena Edición. México: McGraw Hill.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. & Coulter (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Editorial Pearson.