

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



# AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

---

Seminario de Investigación Contable  
que en opción al Grado de  
**Licenciado en Contaduría**

PRESENTA:

**MARIA DE JESUS URIBE FRAGOSO  
ROSA MARIA CAMPOS IBARRA**

DIRECTOR DE SEMINARIO DE INVESTIGACION

**C. P. VINICIO ANDUAGA RUBIO**

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# AUDITORIA RECURSOS HUMANOS

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

1.1	ANTECEDENTES	4
1.2	CONCEPTO	7
1.3	OBJETIVOS	10

## CAPITULO II

### METODO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

2.1	METODOS GENERALES	15
2.2	METODOS APLICADOS	18
2.3	METODOS ESPECIALES	21
2.4	ENTREVISTA	25

## CAPITULO III

### PASOS Y AREAS DE LA APLICACION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS :

3.1	PASOS	29
3.2	AREAS	76

## CAPITULO IV

### CUESTIONARIOS

4.1	RESPUESTA ABIERTA	105
4.2	ELECCION FORZOZA	105

<b>CAPITULO</b>	<b>V</b>	
	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>124</b>
<b>CAPITULO</b>	<b>VI</b>	
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>137</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>138</b>

## INTRODUCCION .

## INTRODUCCION.

El Objetivo de la "AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS", se basa en evaluar la Eficiencia y Aprovechamiento de Los Recursos Humanos y Técnicos con los que cuenta la Empresa. Asimismo, obtener los elementos de juicio para llevar a cabo una Auditoría Operacional; detectar y señalar las fallas, para sugerir y mejorar correcciones y obtener un mejor funcionamiento.

Los Recursos Humanos, son el elemento más importante en la vida de cualquier negocio y en el que más fácil puede haber malos manejos, abusos de confianza o fraudes.

La Auditoría Operacional, lo mismo puede practicarse en la Empresa Pública como en la Privada. Es aconsejable en todos los casos siempre que no se trate de una Empresa Familiar.

Aparentemente, la Auditoría de Recursos Humanos es más necesaria en la Empresa Pública.

Sin embargo, se advierte que en la Empresa Privada es también indispensable, pues también existen desviaciones que pueden remediarse llevando a cabo un Plan de Trabajo debidamente elaborado.

# AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS .

## CAPITULO 1.

GENERALIDADES

1.1

ANTECEDENTES

1.2

CONCEPTO

1.3

OBJETIVOS.

## 1. 1 ANTECEDENTES .

---

*Esta época de grandes adelantos e innovaciones nos impulsa a modificar muchas cosas, tales como:*

*Transportes, comercio, banca, bolsa, servicios públicos, seguros, institutos de enseñanza etc. Rutinas, métodos y moldes anticuados se encuentran en vías de desaparición.*

*Al crecer la empresa su administración se vuelve más compleja, la delegación de autoridad y responsabilidad se extiende para ejercer un mejor control interno y comprobarlo.*

*Por esta serie de dificultades el administrador se ve en la necesidad de afrontar mayores problemas.*

*Las relaciones humanas, económicas, sociales y políticas constantemente cambian, complicando la situación y dificultando la toma de decisiones.*

*Todas estas circunstancias exigen una observación cuidadosa, un estudio minucioso y una esmerada comprobación en áreas situadas más allá del alcance de la Auditoría Financiera.*



En épocas pasadas para elaborar un exámen de un negocio se limitaban exclusivamente a la situación financiera. El objetivo de esta Auditoría estriba en un exámen para investigar una posición financiera y descubrir posibles errores o fraudes.

La Auditoría de estados financieros nos indica que ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de Decisiones de carácter financiero.

No obstante, hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su integración y estructura orgánica, y en cada una de las funciones que la componen, desde el nivel más alto hasta el más bajo que forman un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de Auditoría Administrativa u Operativa.

Henry Fayol- considerado como el padre de la administración moderna mencionó: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para señalar si la planeación la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos ", o sea, si la empresa está bien administrada.

El Doctor James McKinsey en los años 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auto-auditoría, que consistiera en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

De lo anterior podemos apreciar que una empresa por varias razones, puede encontrarse, frente a una situación delicada que no pueda sostenerse por mucho tiempo, más sin embargo, se puede dar el caso que haya tiempo para detectar las causas principales de los problemas y encontrar la solución a ellos e implantarla con celeridad.

La Auditoría Administrativa es necesaria tanto en las empresas, privadas así como en las de carácter público.

Por lo que consideramos a la empresa como un organismo vivo con sus propios problemas de crecimiento, de adaptación al medio y desarrollo, se entenderá porque esa revisión citada comúnmente se le denomina AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

## 1.2 CONCEPTO.

(Boletín # 6) - Nos Dice:

La Auditoría de Recursos Humanos se define como. "El Conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar al personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuada; manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de estos entre si; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que este cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos.

William P. Leonard.-Define a la Auditoría Administrativa -  
como:

Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medio de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Como podemos observar la Auditoría de Recursos Humanos como parte de -  
La Auditoría Administrativa está enfocada al estudio del hombre, dentro de una organización tanto de carácter público como privado.

Para los efectos de la administración de los recursos humanos podemos mencionar las siguientes actividades que se abarcan:

1.-Contratación y despido del personal, que incluyen las operaciones de reclutamiento, selección preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despidos.

2.-Administración de Sueldos y Salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.

3.-Relaciones Industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal de éste con la alta dirección de la empresa; - la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la rutina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la empresa y la continua investigación de fallas e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.

4.- Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de la organización (incluye descripción de puestos) y las necesidades de la capacitación y desarrollo de personal, establecer y vigilar programas de desarrollo tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación técnica.

5.- Servicio a empleados, que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial así como los servicios que permitan esparcimiento, etc.

6.- Vigilancia del régimen legal, actividad tendiente a cuidar del cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.

### 1.3. OBJETIVO.

*Dentro de la Auditoría de la Administración de Recursos Humanos el Objetivo primordial de esta es examinar, criticar y proponer las correcciones necesarias a las actividades y subactividades mencionadas con anterioridad, con el fin de definir problemas que en un momento dado estuviesen obstaculizando la eficiencia en el manejo de las operaciones.*

*Conviene señalar que esta revisión en ocasiones se confunde con una encuesta sobre la moral del personal, más sin embargo, es sólo una de las fases de la Auditoría de Recursos Humanos, y que su objetividad tiene un alcance más amplio que una simple encuesta.*

*El Auditor debe hacer un análisis profundo que abarque las bases del proceso Administrativo (planeación, integración, dirección y control), para verificar que se realicen perfectamente o de lo contrario hacer una evaluación de lo que se hace, comparar los resultados con lo esperado y proponer si es necesario las medidas correctas que considere pertinentes para lograr los objetivos fijados.*

Si las bases del proceso administrativo se realizan perfectamente, no habrá necesidad de control o serán mínimas, sin embargo, en pocas ocasiones se logra una eficacia a un cien por ciento; las causas de que no se logre son de diferente índole como son: equivocaciones, pérdidas de esfuerzos, errores, desperdicios, etc., que provocan desviaciones de los objetivos fijados.

El control como medio de vigilancia opresiva dirigida exclusivamente a descubrir faltas con el propósito de aplicar sanciones disciplinarias, o el control por el control mismo solo puede originar un concepto proyectivo de control en los administradores eficientes. El buen administrador precisa de un control que constituya un verdadero apoyo a su gestión y una permanente fuente suscitadora de "Alternativas y Decisiones".

#### NIVELES DE DECISION.

Los organismos sociales de carácter público o privado se fijan "Objetivos" Los condicionan con políticas, trazan planes de acción, los detallan en programas, Los ponen en marcha con Ordenes e instrucciones que deben concretarse en " Hechos ".

Todo este proceso se encuentra en los niveles jerárquicos en los que se distinguen los siguientes:

- a).- Directivo
- b).- Gerencial
- c).- Operativo.

En realidad estos niveles se traslapan no existe una diferenciación clara, no obstante, a efectos de análisis (llevado a cabo por el auditor), puede convenirse que cada uno de ellos adopte perfectamente distintos tipos de decisión en relación con los objetivos fijados.

Así, preponderantemente, el nivel directivo fija objetivos y políticas; el gerencial traza planes de acción y programas; el operativo emite órdenes y vigila acciones específicas.

### AUDITORIA Y CONTROL.

En cualquier empresa la revisión de la dirección en todos los niveles es de gran importancia, sin importar su tamaño sobre todo, si se quiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones que con anterioridad se presentaron.

Se entiende por Auditoría "La técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros".

Podemos asegurar que esta técnica se localiza en el proceso administrativo, como un instrumento de control, ahora bien, ¿ser que forma auxilia en la administración esta herramienta? La auxilia a realizar una evaluación de las actividades, procedimientos, planes, etc., con el fin de aumentar la eficiencia y el control.



En ese sentido, la auditoría es un subsistema de control dentro del sistema general, que es la empresa como totalidad.

Es lamentable que, a pesar de los subsistemas de control establecidos para vigilar en forma permanente las actividades del sistema correspondiente, siempre se produzcan por fallas en la organización) distorsiones en la información proporcionada.

Para cerrar definitivamente el círculo, la dirección recurre al empleo de modernas técnicas mediante la Auditoría Administrativa.

- - -

CAPITULO 11

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

- 2.1 MÉTODOS GENERALES.
- 2.2 MÉTODOS APLICADOS.
- 2.3 MÉTODOS ESPECIALES.
- 2.4 ENTREVISTA.

## CAPITULO 2

### " METODOS DE INVESTIGACION CIENTIFICA "

#### 2. 1.- METODOS GENERALES

La curiosidad del hombre es un factor importante que lo conduce a buscar una explicación racional y objetiva de lo que sucede a su alrededor.

( De Gortari, 1958 ), dice: El hombre recurre a la Ciencia, es decir, a la descripción objetiva y racional del Universo.

Para lograr manipular los fenómenos es necesario entender bajo que circunstancias se producen. Por lo cual se hace necesario describirlas adecuadamente, que su descripción sea objetiva, desligada de nuestras percepciones inmediatas, así como de prejuicios, gustos, e ideas políticas o religiosas.

Cabe señalar que como requisito indispensable esa descripción debe ser racional basada en un razonamiento lógico.

El proceso por el cual va estructurándose la Ciencia no es capricho ni casual, requiere de una serie de pasos que son realizados en una forma sistemática y cuidadosa. Esa serie de pequeños adelantos constituye el " METODO CIENTIFICO ".

( Cohen y Nagel, 1934 ), Expresan . . .

" El Método Científico ", constituye la persistente aplicación de la lógica para someter a prueba nuestras impresiones opiniones y conjeturas.

Si esas impresiones, opiniones, conjeturas e hipótesis son confirmadas, tendremos un ladrillo más en el edificio de la Ciencia.

Respecto a la Administración de la Organización de los Recursos Humanos, no debe basarse en corazonadas, prejuicios o creencias sino hacer un proceso lógico, científico.

Describimos la siguiente división de los Métodos lógicos en cuatro, en forma artificial y se establecen con fines de explicación.

En la realidad estos se presentan siempre conjuntamente.

Métodos comunes a todas las Ciencias.

- 1.-Deducción
- 2.-Inducción
- 3.-Análisis
- 4.-Síntesis

1.-El Método de Deducción.-Va de lo general a lo particular.

Ejemplo, un doctor detecta. El paciente presenta los siguientes síntomas; tose mucho, escupe sangre, sudores nocturnos, pérdida de peso, - este enfermo diagnostica tuberculosis.

2.-El Método Inductivo.-Es el que va de lo particular a lo general ejemplo, determinamos que en repetidos casos un medicamento cura el dolor de muelas, entonces puede generalizarse y aplicarse a todos aquellos que padecen de dolor de muelas.

3.-El Análisis.-Consiste en la separación de las partes de un todo, el fin es estudiarlas por separado. Como ejemplo podemos mencionar:

Los análisis de orina, de los cuales son separados los siguientes elementos;  
Urea, azúcar, etc.

4.-La síntesis .-Es la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. Con frecuencia existe en el planteamiento de hipótesis.

2. 2.- METODOS GENERALES APLICADOS

En tres formas se manifiestan los Métodos Generales Aplicados y son:

- 1.- Observación Naturalista
- 2.- Observación Controlada
- 3.- Experimentación

Lógicamente al ser generales se emplean en las Ciencias del Comportamiento. El Administrador de Los Recursos Humanos se encuentra estrechamente conectado con estas Ciencias.

1.- Observación Naturalista.

Aquí el observador no interviene en la producción del fenómeno ni mide característica alguna del mismo. Simplemente lo percibe. Pero, trata de analizar alguno de sus componentes, ejemplo: El Administrador de Los Recursos Humanos se sienta a observar que ocurra un accidente de trabajo para estudiarlo. Este Método no es de fiar ya que los sentidos son engañosos y muchos fenómenos no son captados si nos valemos únicamente por los sentidos. La Observación Naturalista constituye la primera aproximación al estudio de cierto fenómeno, una vez realizada surgen ciertas conjeturas o hipótesis las cuales deben ser verificadas mediante Métodos refinados.

2.- Observación Controlada.

En este caso, el observador no interviene en la producción del fenómeno ; pero sí introduce el registro y la medición de algunos datos. Ejemplo, si asiste a un concurso de canto puede anotar el número de veces que aplauden los asistentes y si los aplausos son iniciados por una ó varias personas a la vez.

En el campo de la Administración de Recursos Humanos, los registros de ausentismo de accidentes, enfermedad etc. realmente constituyen una observación controlada.

### 3.- EXPERIMENTACION.

En esta modalidad el Científico si interviene en la producción del fenómeno, bajo ciertas circunstancias ó condiciones denominándosele también observación condicionada.

En la experimentación algunos datos ó detalles se mantienen constantes, mientras otro se hace variar sistemáticamente con el fin de observar los resultados.

Básicamente se emplean dos grupos de sujetos y son;

- 1.- Grupo llamado Control ó testigo
- 2.- Grupo llamado Experimental.

Precisamente en el Experimental es donde se hace variar un factor denominado Variable Independiente, Se espera que los resultados (ó Variable Dependiente), entre el grupo Control y el Experimental serán significativamente diferentes, por ejemplo, un gerente decide dar a un grupo de trabajadores de una fábrica un incentivo y comparar su producción con otro semejante en otra fábrica, si el primero aumenta su rendimiento, podrá asegurarse que el Incentivo rinde frutos.

## DISEÑO EXPERIMENTAL .

*El punto importante es que los Diseños Experimentales estén basados en una estructura lógica, y en modelos estadísticos para la Toma de Decisiones.*

### LIMITACIONES DE LA EXPERIMENTACION.

*La observación controlada y el experimento cada uno tiene su papel y llenan necesidades diferentes. Pensemos que la Experimentación es un Método que nos lleva al conocimiento conduciéndonos por senderos seguros y que deberíamos emplearla exclusivamente, haciendo a un lado la Observación Naturalista y la -- Controlada; pero, es necesario reconocer que la Experimentación tiene limitaciones importantes, ya que existen fenómenos que no se pueden llevar al laboratorio como ejemplo podemos mencionar los accidentes de trabajo, los cuales por su naturaleza fortuita están lejos de la voluntad o sea son fenómenos involuntarios.*



## 2. 3.- METODOS ESPECIALES .

Existen modalidades especiales, los cuales son utilizables sólo en una Ciencia ó en un grupo reducido de ellos. Ejemplos.

La *Disección*. - Únicamente se emplea en Anatomía

La *Extrospección*. - Es un Método más general y se emplea en las -  
Ciencias del Comportamiento.

La *Introspección*. - Es un modo específico de la Psicología.

### La Introspección.

Método el cual consiste en la observación propia de la conducta, sus -  
motivaciones é influencias. Es inspeccionar el Yo. Adoptamos un doble papel  
nos observamos y somos observados al mismo tiempo .

La Introspección, es de empleo muy común pues los Psicólogos la aplican  
en Cuestionarios ó realizando entrevistas para indagar actitudes, opiniones,  
ó creencias, están invitando que las personas se hagan una Introspección.

## LA EXTROSPECCION .

Este Método consiste en observar la conducta ajena, en algunas ocasiones los Psicólogos no pueden pedir una Introspección a sus sujetos de estudio - como en el caso de niños pequeños, animales o cuando existe en la Introspección grandes probabilidades de estar viciada. Con frecuencia se combinan la Introspección y la Extrospección llegando a un mayor conocimiento del funcionamiento -- Psíquico.

El administrador de Recursos Humanos emplea los dos Métodos, cuando -- solicita de los empleados de la empresa su opinión sobre algunas prestaciones, - aumentos, compensaciones, está aplicando una Introspección para obtener Indices de Ausentismo se encuentra realizando el Método de Extrospección.

## PROCESO DE LA INVESTIGACION .

El proceso de la Investigación es similar a la Auditoría. El Administrador tiene el deber de proceder científicamente, empleando una Metodología rigurosa.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .

Antes que nada es necesario encontrar el problema y plantearlo adecuadamente; para ello es necesario una definición de los vocablos que se están empleando, las Técnicas de investigación que van a emplearse y que medidas estadísticas serán utilizadas, estos pasos se encuentran ligados íntimamente con la -- hipótesis lo cual se someterá a prueba.

*Este proceso requiere de una planeación sumamente cuidadosa , ya que deben prevenirse todas las circunstancias las cuales pueden afectar los resultados .*

### **OBTENCION DE DATOS.**

*En esta se ejecuta el estudio y la práctica de lo planeado.*

### **PROCESAMIENTO DE DATOS**

*Es una fase en la que los datos obtenidos son procesados manual si son poco numerosos, electrónicamente si son muchos.*

*Los datos recabados nos permiten rechazar ó verificar las hipótesis planteadas. Referente a la teoría se buscan nuevas hipótesis para futuras investigaciones. El Científico debe preocuparse por participar a sus colegas sus hallazgos, conocimientos y todos los pasos realizados anteriormente con el fin de que exista una crítica razonada y constructiva, otros pueden colaborar con investigaciones nuevas mejorando el conocimiento.*

*El Administrador de los Recursos Humanos tiene obligación de proceder científicamente. A través de reuniones, mesas redondas, Asociaciones profesionales, intercambiando información profesional con personas interesadas en el mismo campo de estos problemas.*

## CARACTERISTICAS DEL METODO CIENTIFICO

Los rasgos básicos del Método Científico son los siguientes:

- Se finca sobre datos objetivos

- Empleo de Mediciones que tratan de reforzar la objetividad.

- Especifica condiciones de observación. Esto tiende a controlar factores o variables ajenos al caso en cuestión lo cual es un ideal de la experimentación. El Administrador de los Recursos Humanos se debe mantener alerta en este punto ya que si no toma en cuenta las diferencias culturales corre el riesgo de adoptar políticas y procedimientos que lo orienten al fracaso.

- Persigue la generalización, estableciendo las condiciones en las que se produce el fenómeno, buscando generalizar el futuro y otros casos. Lo cual permite manipular la producción de los fenómenos. Si se demuestra que a mayor luminosidad en las fábricas existe un incremento mayor en la producción. bastará aumentar la luz para el logro de aquella.

- El Método Científico, permite su propia rectificación. En la Ciencia todo está sujeto a verificación si no existe la certeza de alguna hipótesis o conjetura es necesario cambiar la hipótesis y adecuarla a los hechos. Es responsabilidad del Administrador de los Recursos Humanos actuar científicamente.

## 2. 4.- LA ENTREVISTA .

La entrevista es una conversación entre dos personas el entrevistador y el interlocutor, su objetivo es recabar datos, opiniones, etc.

Basicamente existen tres tipos de entrevistas y estas son:

- 1.- *Entrevista Libre.*-Es aquella en la cual se efectúa una conversación sin entrar en un tema fijo, generalmente el interlocutor tiene libertad de llevar el tema, el entrevistador se concreta a escuchar.  
Este tipo de investigación es muy empleada en Orientación Profesional.
- 2.- *Entrevista Dirigida.*- Es cuando el Entrevistador selecciona los puntos o datos de mayor interés y en ellos centra la conversación.  
Este tipo de Entrevista es adecuado para Selección de Personal, encuestas de opiniones, etc. Su dominio es fundamental para el Administrador de los Recursos Humanos.
- 3.- *Entrevista Estandarizada.*-El Entrevistador elabora una lista de preguntas, lee a cada uno de los entrevistados concretándose a anotar las respuestas de sus interlocutores.

## TECNICA DE LA ENTREVISTA .

Para que esta sea efectiva el entrevistador además, de practicar las reglas de cortesía más usuales empleará un lugar adecuado para poder conversar --- tranquilamente y sin interrupciones; deberá escuchar sin argumentar ni censurar la charla.

## LIMITACIONES DE LA ENTREVISTA .

Esta técnica debe ser empleada únicamente cuando existan intereses ú o-- piniones excluyendo las dudas.

## CUESTIONARIOS .

Es un tipo de técnica mediante la cual el investigador recaba por escrito algunos datos pertinentes a su problema. Los más importantes son:

- a).- Cuestionarios de Respuesta Abierta.
- b).- Cuestionarios de Elección Forzosa.

## CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA .

Es cuando la persona responde con sus propias palabras a la pregunta, - por lo que una limitación está dada por la facilidad de expresión escrita de los respondientes.

## CUESTIONARIOS DE ELECCION FORZOSA.

Las respuestas son dadas con anticipación su finalidad es que el respondiente marque la que considere correcta. Dentro de los Cuestionarios de Elección Forzosa existen las siguientes clases;

Dicotómicos, Tricotómicos, Alternativas múltiples, Escala de Likert, Etc.

## LIMITACIONES DE LOS CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios no pueden ser aplicados en todos los casos; su empleo resulta difícil en personas de bajo nivel escolar, imposible en los niños, analfabetos, para éstos es necesario aplicar otras técnicas.

## TEST.

Este Método es exclusivo para ser manejado por Los Psicólogos.

CAPITULO - III.

PASOS Y AREAS DE LA APLICACIÓN DE LA  
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

- 3. 1. PASOS .
- 3. 2. AREAS .



- 1 -

### 3.1 - P A S O S

Para efectuar una Auditoría de Recursos Humanos seguiremos los siguientes PASOS:

1.- Determinación del campo en que se aplicarán los procedimientos, ya que estos pueden ser aplicados en dos formas;

A).- Forma General.

B).- Forma Específica.

#### A) FORMA GENERAL .

Abarcará todos los programas y políticas de Recursos Humanos.

#### B).- FORMA ESPECIFICA.

Abarcará únicamente políticas y programas aislados.

2.- Determinación de las fuentes de información en que se obtendrán los datos. Para una secuela de esta información se recurre a:

- a).- Encuestas
- b).- Cuestionarios
- c).- Entrevistas.

Es de vital importancia que los datos en todo paso sean objetivos, es decir - que nos se encuentre viciados por intereses, gustos o prejuicios de aquellos que realizan dichos estudios. Así mismo deben ser válidos, de tal modo que - revisen ó examinen lo que se quiere estimar, así como cubrir el requisito de confiabilidad.

Posteriormente se recaban los datos, se procesan estadísticamente y se comparan con los objetivos fijados. Debe recabarse un informe total.

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA  
DE UNA  
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

**P A S O S :**

El desarrollo de la Auditoria de Recursos Humanos comprenderá los siguientes Pasos;

- 1.- Planeación
- 2.- Exámen
- 3.- Evaluación
- 4.- Presentación.

PRIMER PASO

PLANEACION.

a).- Definición del estudio

Llevar a cabo una Auditoría de Recursos Humanos en : -

-----

b).- Diagnóstico Administrativo.

- Elaboración del Programa de Trabajo
- Aprobación del Programa
- Desarrollo del Diagnóstico

c).- Definición del Objetivo.

Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los Recursos Humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos de:

-----  
-----  
-----

*Definiendo alternativas de solución pertinentes.*

- d).- *Alcance específico de la Auditoría.*  
*La magnitud de la Auditoría comprenderá;*

-----  
 .  
 -----

- e).- *Determinación del personal necesario, se ha considerado la necesidad -  
 de tres elementos para la realización del presente estudio:*

- *Un Supervisor*
- *Dos Auditores*

- f).- *Programación del tiempo estimado. Se estima que la presente Auditoría  
 se realizará en \_\_\_\_\_ días hábiles.*

- g).- *Definición de Técnicas y Medios. Las Técnicas a utilizar serán las si-  
 guientes;*

- *Técnicas de Investigación*
- *Análisis Funcional*
- *Análisis Operacional*
- *Análisis de la Actitud*
- *Análisis de las Condiciones de trabajo, etc.*

Mediante el uso de las herramientas siguientes;

- Guía de Auditoría
- Cuestionario de Auditoría de Recursos Humanos
- Cuestionario específico por área.
- Cuestionario funcional
- Cuestionario de análisis de procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas.
- Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- Cuestionario de técnica proyectiva.

#### SEGUNDO PASO

#### EXAMEN .

- a) .-Entrevista con los responsables de \_\_\_\_\_  
El objeto es indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de la problemática más relevante.
- b) .-Aplicación de técnicas de auditoría de recursos humanos.
- c) .-Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.).
- d) .-Revisión , complementación y depuración de la información captada.
- e) .-Captación de opiniones y sugerencias.

TERCER PASO .

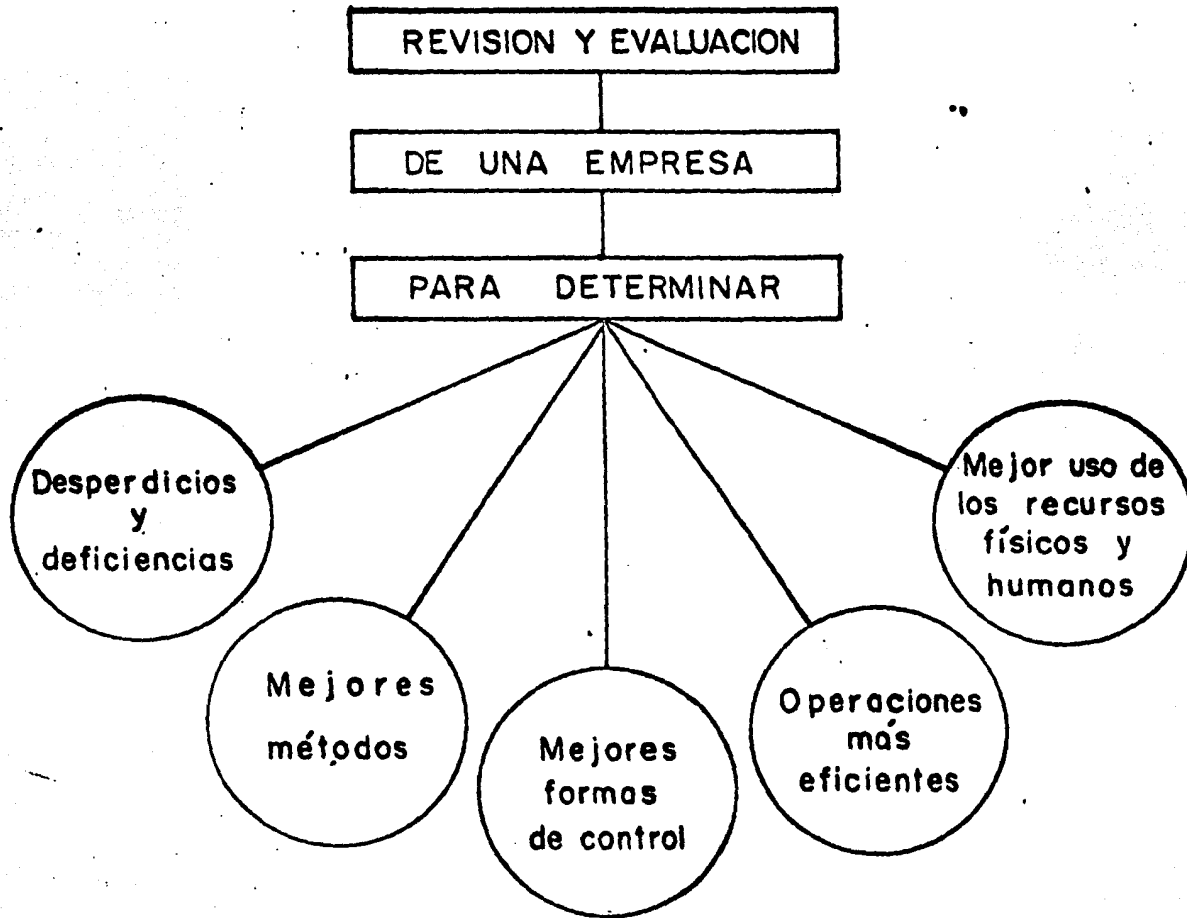
EVALUACION .

- a).- Analisis y Evaluación de la información captada.
- b).- Jerarquización de Observaciones
- c).- Planteamiento de Las Observaciones
- d).- Discusión de las Observaciones

CUARTO PASO .

PRESENTACION .

- a).- Elaboración del informe final.
- b).- Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c).- Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.



## PLANEACION.

La Planeación de la Auditoría de Recursos Humanos es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada uno de sus pasos.

### FINALIDAD DE LA PLANEACION.

Consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

El Auditor deberá considerar las características de la empresa, a fin de que la Planeación de sus trabajos se ajuste a ellos y pueda obtener resultados satisfactorios.

La Planeación se debe iniciar con una investigación preliminar, que cubra los siguientes puntos;

- \*Determinación de áreas que requieren de una revisión más detallada y profunda.
- \*Determinación de personal.
- \*Técnicas y medios a utilizar.
- \*Tiempo.



Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría de Recursos Humanos, es necesario, antes de iniciar la Auditoría, recopilar documentación y recabar información, el fin es tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

La información se captará por medio de los manuales de Organización y Operación, catálogo de formas, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad. Todo esto, con objeto de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

DETERMINACION DE LAS AREAS QUE REQUIERAN DE  
UNA REVISION MAS DETALLADA O PROFUNDA.

Una vez concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar el área o áreas que pueda o puedan presentar alguna problemática y, por consecuencia, necesidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

Identificadas las "Áreas Problema", se podrá definir la profundidad de la revisión en las mismas.

PROGRAMA ESPECIFICO.

El programa Específico es elaborado con base a la información obtenida en los trabajos previos de la Auditoría o investigación preliminar relativa a los Recursos Humanos, así como por la determinación de áreas que requieran de revisión más detallada y profunda.

Conocidas las operaciones y objetivos de la unidad, se podrán plasmar a través de un programa los puntos que se deberán cubrir en la revisión.

En dicho programa deberá especificarse los puntos que se cubrirán, como son; Que se va a hacer, como se va a hacer, y cuando se va a hacer.

Los programas específicos son el resultado de la investigación preliminar, ya que sin una programación adecuada de los puntos esenciales que se han de estudiar, será difícil cumplir con los objetivos que se esperan de La Auditoría de Recursos Humanos. Una vez conocido el origen y la magnitud del problema a estudiar, y los objetivos a cumplir, deberá elaborarse el programa específico, donde han de identificarse concretamente los puntos que se abarcarán, que se va a hacer, dónde, como, cuando, quienes lo harán; además se deberá precisar el tiempo, responsabilidad y actividades a desarrollar.

#### DETERMINACION DE PERSONAL .

Va definidos los problemas a estudiar, y el alcance de la Auditoría que se practicará, se hace necesario determinar que personal se requiere para efectuar la Auditoría de Recursos Humanos, así como el perfil del auditor en lo relativo a conocimiento y experiencia.

Es importante que se considere que el personal cuente con capacidad y gran madurez en los problemas que se piensan auditar, y en caso de que surjan aspectos técnicos especializados a nivel de asesoría, para comprender el problema y obtener resultados concretos.

Serán requisitos elementales, que los auditores cuenten con capacidad en:

- *Diseño de sistemas y procedimientos*
- *Análisis de puestos*
- *Organización y métodos*
- *Manejo y control de proyectos*
- *Técnicas de investigación*

*En la planeación de los trabajos a realizar, el auditor tomará en cuenta la colaboración personal y material que la empresa le proporcionará. - Deberá fijar de común acuerdo con la empresa las fechas en que ésta ponga a su disposición tal colaboración.*

#### TECNICAS Y MEDIOS A UTILIZAR

*Antes de iniciar la Auditoría de Recursos Humanos, se diseñarán - Los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio; estos pueden ser: Cuestionarios, guías de entrevistas, listas checables, etc.; además - de prever de que técnicas auxiliares se podrán utilizar principalmente serán las siguientes:*

- *Organigramas*
- *Diagramas de proceso y flujo*
- *Gráficas de Gantt*
- *Redes de actividades*
- *Estadísticas*
- *Análisis de tiempos y movimientos*
- *Muestreo y pruebas selectivas*
- *Rendimiento de trabajo*
- *Análisis factorial*
- *Auditoría de puestos*
- *Papeles de trabajo*
- *Análisis funcional*
- *Análisis operacional*
- *Análisis de la capacidad instalada*
- *Análisis de la productividad del trabajo*
- *Carpeta de papeles de trabajo*
- *Análisis de la demanda*
- *Análisis de las condiciones de trabajo*
- *Cuestionario de Auditoría*
- *Técnicas de investigación*

Estas técnicas auxiliares solamente se citan a nivel de ejemplo, pues son las más usuales, pero no significa que sean todas.

El auditor procesará cantidades y características de los medios materiales que utilizará durante el tiempo que requiera la ejecución de los trabajos tales como papelería, mobiliario, equipos, etc.

### TIEMPO.

Para determinar el tiempo estimado requerido para el desarrollo de la Auditoría, se deberán considerar tres elementos;

- Primero.- La magnitud de los problemas a estudiar.
- Segundo.- La amplitud que le vaya a dar al estudio, de acuerdo con los resultados que se pretendan obtener, además del personal que se tenga disponible.
- Tercero.- Este elemento a considerar, será la experiencia obtenida en revisiones anteriores, en cuanto a la participación y facilidades que normalmente brinda el personal de área a auditar.

Con la finalidad de ser más gráficos, es recomendable el empleo de gráficas de Gantt, ya que permiten que se ajusten desviaciones que puedan surgir durante el desarrollo de la Auditoría, puesto que también funcionan como medidas de control a nivel de Planeación, y aseguran que se progrese en dirección de lo planeado.

# EXAMEN

```
graph TD; EXAMEN[EXAMEN] --- AREAS[AREAS A REVISAR]; EXAMEN --- DETALLES[DETALLES A ESTUDIAR];
```

## AREAS A REVISAR

- 1.- Una ó más funciones específicas
- 2.- Departamento ó grupo de Deptos.
- 3.- División ó grupo de divisiones
- 4.- Empresa como un todo

## DETALLES A ESTUDIAR

- 1.- Planes y objetivos
- 2.- Estructura de la Organización
- 3.- Políticas, Sistemas y Procedimientos
- 4.- Métodos de Control
- 5.- Recursos Humanos y Físicos
- 6.- Normas de Ejecución
- 7.- Medición de Resultados



## EXAMEN.

Practicamente en esta etapa es donde comienza la Auditoría de Recursos Humanos, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

El Examen se inicia con la presentación que deba hacer el responsable de la Unidad, del personal que participará en la Auditoría de Recursos Humanos, planteado el objetivo y alcance del estudio.

En dicha presentación, se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando que el resultado que arroja la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada.

Es necesario que en esta entrevista o presentación, se pregunte al director o responsable de la unidad, si tiene interés que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el porqué.

En este paso (examen), es donde se aplican las Técnicas de investigación (encuesta de opinión, cuestionarios y observaciones directas), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a saber:

## TECNICAS DE INVESTIGACION .

*La investigación es una fase de los trabajos de auditoría de recursos humanos que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende.*

*Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible, del área a auditar.*

*Su propósito consiste en conocer la problemática de fondo, y no captar una extensa variedad de información que desafía cualquier tipo de análisis en - Este paso de auditoría de Recursos Humanos, el auditor debe poner toda la atención para captar toda la información de utilidad.*

*A continuación se comentan las técnicas más utilizadas y aceptadas :*

- Encuestas
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Estilos
- Técnicas

## INTERPRETACION DE DOCUMENTOS .

- Verificación
- Observación

## ENCUESTA :

*Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar la información expuesta de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos;*

- Cuestionario
- Entrevista

## CUESTIONARIOS :

*Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.*

*El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas;*

- *Obtener la información deseada para cada paso en particular.*
- *El Cuestionario previamente elaborado permite;*  
*Incluir en él todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.*

- *Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.*
- *Le permite reflexionar sobre la forma de encauzar las preguntas. Estas deben ser ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.*

*El uso de Cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.*

*Los cuestionarios, por la clase de respuestas que se desea obtener, -- pueden clasificarse dentro de éstos tres tipos:*

- *Cuestionarios con respuesta abierta*
- *Cuestionarios con respuesta cerrada*
- *Cuestionarios con respuesta selectiva.*

*La respuesta abierta es la obtenida en función de la pregunta que deja en libertad al ser interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones.*

*Este tipo de respuesta proporciona al auditor, en algunos casos ideas útiles originadas por la capacidad, inteligencia, experiencia, etc, del interrogado., asimismo, estará en condiciones de conocer situaciones viciosas ó negativas, y consecuentemente, tomar medidas al respecto.*

*Este tipo de respuesta no siempre proporciona resultados apetecidos, - en vista de que es frecuente encontrarse con respuestas ilegibles, confusas o que no corresponden a las preguntas, originando pérdidas de tiempo.*

La respuesta cerrada es la obtenida en función de la pregunta que obliga al interrogado a contestar afirmativa o negativamente.

Es aconsejable que al preparar el cuestionario, las preguntas se ordenen en tal forma para que las respuestas afirmativas indiquen situaciones correctas o positivas y las negativas lo contrario, lo que obviamente permite evaluar fácilmente los resultados.

La respuesta selectiva es obtenida en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de escoger entre varias alternativas. Este tipo de respuesta tiene por objeto obtener apreciaciones de conformidad con los índices mayoritarios.

Las preguntas que se formulen en los cuestionarios deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requerida por el auditor de Recursos Humanos.

Los Cuestionarios pueden ser entre otros, los siguientes;

- Cuestionario general de auditoría de Recursos Humanos
- Cuestionario funcional
- Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- Cuestionario de análisis de procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas

Es importante considerar que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios será confiable, en la medida que se verifique; esta verificación se podrá efectuar por medio de comprobaciones, evidencias en los documentos que se manejan, con la aplicación de otras técnicas.

## B). - ENTREVISTA .

Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

El uso de esta técnica de gran utilidad en trabajos de investigación .

Es aconsejable que el auditor, al aplicar esta técnica, se posea de su papel conciliador de intereses. Para lograrlo, tomad en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Su presentación debe imperar confianza
- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
- Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada debe de ser precisa, evitando interpretaciones equivocadas.
- El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata.
- Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas.
- Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.

La entrevista se puede aplicar en dos formas:

- 1.-En forma Particular
- 2.-En forma General simultánea.

Ambas tienen sus ventajas y sus desventajas.

La aplicación Simultánea.-Tiene la ventaja de la economía y de la rapidez. La falta de identificación con el personal entrevistado como desventaja.

*La aplicación individual tiene la ventaja del acercamiento, y mayor relación con el personal, lo que lleva a mejores resultados.*

*La desventaja consiste en alto costo y tiempo, que siempre serán mayores que en la entrevista Simultánea.*

*El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Es por esto que los resultados que se obtengan depende, en gran medida, de los conocimientos con que cuenta la persona que haga uso de ella.*

*Existen una serie de reglas que deben ser consideradas por los auditores durante la Entrevista, las cuales son las siguientes:*

*\*Elaborar, por escrito, los comentarios o impresiones de mayor importancia que se tengan, para cuando se integre el informe no falten aspectos que puedan ser de consideración.*

*\*Comprobar las respuestas obtenidas, ya sea con datos precisos, registrados o cualquier aspecto que respalde la información asentada.*

*\*Anotar las opiniones o sugerencias que surjan durante la entrevista, como una respuesta a las deficiencias administrativas detectadas.*



## ESTILOS BASICOS PARA MANEJAR CON EXITO LA ENTREVISTA

Dentro de nuestro papel de auditores, nos vamos a tener que enfrentar a diversos caracteres y actitudes al momento de la entrevista. Es del todo conocido, que no existe ninguna persona igual a otra; pero, sin embargo a pesar de que cada persona cuenta con características propias, también cuenta con rasgos de personalidad comunes, mismos que nos permiten clasificarlos en cuatro grandes grupos de personalidad.

Tomando como base cuatro tipos de personalidad (tímido, embustero, manipulador y agresivo) a los cuales nos enfrentaremos cada día, se requiere contar con los instrumentos que aseguran el éxito de la información captada durante la entrevista.

Se considera que durante los diez primeros minutos de la entrevista, es donde se debe establecer el rapport para poder definir con qué tipo de personalidad cuenta el entrevistado, y, por consecuencia, donde se determina que estilo de entrevista se deberá aplicar.

### Estilo para entrevistar a una persona tímida;

Seguramente, la inseguridad con que cuenta en sí mismo y la incertidumbre hacia lo desconocido, es lo que los inhibe, la recomendación práctica consiste en apoyar al entrevistado, con preguntas sencillas y concretas, con el fin de crearse un ambiente de seguridad, hasta que sienta confianza y se acostumbre al auditor.

*Es recomendable que, dependiendo del nivel jerárquico, se inicie con temas triviales al momento de establecer el rapport (lograr la identificación - inmediata.)*

*Resulta importante cuidar los pequeños detalles como;*

*El tono de voz que se use, la expresión, la gesticulación facial y - la manera de conducirse, son aspectos proyectivos en la confianza que se requiere obtener del entrevistado. Es posible que la premura con que cuente el auditor para concluir con su programa de entrevista, proyecte ansiedad y tensión - en el entrevistado y, por lo tanto, cohibirlo aún más. Este tipo de personalidad requiere mucho afecto y sonrisas para predisponerlo a que esté dispuesto a confiarle al auditor la problemática de fondo.*

#### **ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA EMBUSTERA .**

*Es posible que el nombre del estilo resulta más de lo que realmente - es, pero la idea está ahí implícita, puesto que es un mal que todos padecemos, - tenemos tendencia a inflar los hechos, las cosas, los aspectos de la vida en - general un poco más de lo que realmente son como ejemplo, es muy común que a -- nivel de selección de personal, específicamente cuando se pregunta sueldos, experiencia, estudios, etc., es normal que atrás de las respuestas afloren sentimientos de inferioridad o problemas de personalidad, por lo que el auditor debe tener cautela y comprobar, con mayor cuidado, la información captada.*

La técnica de entrevista que más se aplica a esta clasificación, es la confrontación. A nivel ejemplo se cita:

Si comenta que sus funciones son las de un Técnico que muestre su trabajo.

Si comenta que habla inglés, que lo hable, etc.

Quando el auditor sospeche que está inflando la información, comprueba, ya sea con su jefe inmediato o directamente con evidencias que no le permitan respaldar su versión; por lo tanto, es recomendable solicitar aclaraciones francas, desde un principio, en aquellos puntos dudosos; esto motiva una llamada de atención en el entrevistado y lo obliga a redefinir su actuación más apegada a la realidad.

#### ESTILO PARA ENTREVISTAR AL MANIPULADOR .

Este tipo de personalidad es clásico, y es buen conocedor de que todas las personas son, por naturaleza, vanidosas y claro, su herramienta fuerte es la adulación.

Generalmente inician una entrevista en esta forma ;

"¿Usted es el famoso licenciado Guilbot?, tenía muchos deseos de conocerle, he oído hablar mucho de usted. A propósito , el otro día lo vi en TV. El señor director es amigo mío y me ha hablado muy bien de usted", etc.

Es muy frecuente que el auditor caiga en el argumento debido a su -  
inexperiencia y juventud, como también sucede que ni por enterado se da.  
Concluye la entrevista y piensa; " Que amable y fina persona, ojalá que todas  
mis entrevistas fueran así ". Realmente hacer auditorías de Recursos Humanos -  
es muy sencillo.

Este tipo de personas cuentan con una gran capacidad para explotar -  
los encantos de la gente, y si no los tiene se los crea, se expresan muy claro  
y con una gran franqueza aparente, parecen un libro abierto, pero eso sí, casi  
no permiten que se les pregunte, y ha sucedido que en algunos casos supieron  
que se les analice su situación financiera, su finalidad principal consiste en  
desorientar y evitar el acceso al auditor a determinadas áreas.

Es recomendable que el auditor controle su necesidad de ser adulado -  
y no pierda la finalidad de la misión que se le ha encomendado, y aplique las  
técnicas de la entrevista más apropiadas.

**ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA AGRESIVA .**

Para este tipo de personalidad, se recomienda que la persona sea la -- que establezca el rapport, y que este sea breve, puesto que no requiere de --- grandes muestras de apoyo de parte del entrevistador, sino lo que busca es de-- mostrar que es autosuficiente y capaz de concluir, en forma efectiva, cualquier situación que se le presente. Motivo por el cual hay que procurar que satisfi- ga esa necesidad, dejándolo que inicie su exposición. Como en muchos casos la - agresividad será exagerada, y es más aparente que real, es necesario que se le oriente y conduzca sutilmente a los puntos principales de la entrevista, o a - las áreas que se hayan planeado investigar.

## TECNICAS DE LA ENTREVISTA .

A continuación se exponen las técnicas que se emplean con más frecuencia en la entrevista;

**Support.** Su finalidad consiste en disminuir la ansiedad del entrevistado para que hable con libertad, y su comportamiento sea natural por medio de escuchar con interés, tratar con cortesía, etc.

**Eco.**-Consiste en repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con el fin de que ahonde en el tema.

**Confrontación.**-Esta técnica es aplicable, principalmente a los entrevistados que tratan de sorprendernos con exageraciones. Consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencias, etc.

**Preguntas Proyectivas.**-Reside en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona, lo que se busca es que el entrevistado sienta mayor libertad al expresarse.

**Preguntas Situacionales.**-Estriba en solicitarle al entrevistado que se ubique en una situación hipotética, y que comente qué haría si la viviese.

**Uso del Agrado.**-Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como si se entendiera que está de acuerdo con lo que comenta el entrevistado. Se usa como una medida de apoyo.

**Uso del Desagrado.** - Consiste en gesticular negativamente, como indicando que no está en lo correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras del entrevistado.

**Presión Emocional.** - Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene el tiempo contado.

**Interpretación de Documentos.** - Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidas en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

Para que el auditor pueda hacer uso de esta técnica, es necesario que la gerencia de la Empresa le proporcione la documentación que el auditor estime necesaria o lo facilite para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo. Tales como; actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros dentro de la empresa y fuera de ella, tales como; boletines, revistas, publicaciones reglamentaciones, etc.

**Verificación.** - Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; asimismo, le sirve para comprobar -- la efectividad de datos y cifras consignadas en documentos que estudia. -

**Observación.**- Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, a fin de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.

Esta técnica como la de verificación mencionada anteriormente, también es utilizada para confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas.

El Auditor, en cualquier tipo de investigación, agotará hasta donde sea posible las fuentes de información. Asimismo, confirmará los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas, a fin de asegurarse plenamente de la veracidad de los datos obtenidos, ya que éstos constituyen el apoyo de sus conclusiones. -



# EVALUACION

## PROCESO DE EVALUACION FACTORES EVALUAR

- 1.- Panorama Económico
- 2.- Adecuación de la Estructura a la Empresa
- 3.- Cumplimiento de Políticas y Procedimientos
- 4.- Exactitud y Confiabilidad de los Controles
- 5.- Métodos Adecuados de Protección
- 6.- Causas de Variaciones
- 7.- Utilización Adecuada de Mano de Obra
- 8.- Métodos Satisfactorios de Operación

Verbal

## ANALISIS CIENTIFICO INTERPRETACION Y SINTESIS

- 1.- Estudiar los Elementos
- 2.- Hacer un Diagnóstico Detallado
- 3.- Determinar Finalidad y Relaciones
- 4.- Buscar Deficiencias
- 5.- Balance Analítico
- 6.- Comprobar Eficiencia
- 7.- Indagar Problemas
- 8.- Precisar Soluciones
- 9.- Determinar Alternativas
- 10.- Elaborar Métodos de Mejoramiento

## EVALUACION DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES .

*Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo al siguiente orden:*

- *Concentración de los datos obtenidos en la investigación*
- *Clasificación de los datos*
- *Evaluación de resultados.*
- *Determinación de la solución.*

### CONCENTRACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION .

*El auditor se concreta a hacer una recopilación de todos aquellos datos --- contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados por las investigaciones efectuadas, - con el fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.*

### CLASIFICACION DE LOS DATOS OBTENIDOS .

*La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor deberá agruparlos - de tal manera que le servirán de guía para formular sus conclusiones.*

## EVALUACION DE RESULTADOS .

Los datos obtenidos en los informes de que hablamos en párrafo anterior, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que consecuentemente merecen atención y solución.

## DETERMINACION DE LA SOLUCION

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó .

Es difícil precisar normas rígidas para encauzar el criterio que debe seguirse para solucionar problemas. Para una buena decisión hace falta percepción clara y oportuna del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc. La capacidad y experiencia del auditor, son factores decisivos para la determinación de una solución correcta.

Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos: -

### UTILIDAD QUE REPORTA AL CLIENTE .

*El auditor debe de estar consciente de que la solución que elige -- proporcione al cliente una utilidad real y efectiva.*

### SUJECCIÓN A LOS OBJETIVOS Y POLITICAS ESTABLECIDAS .

*Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.*

### REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE .

*Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para los cuales fueron contratados, sus servicios .*

### RECURSOS DISPONIBLES .

*El auditor debe evaluar los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.*

### COSTO DE EJECUCION .

*El costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del auditor, deberán quedar justificadas por los beneficios que reporten a la empresa..*

### RIESGOS PROBABLES .

*El auditor, consciente de que diversos factores internos y externos nos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas sugerencias de prevenirlos hasta donde sea posible.*

### POSIBILIDAD DE CONTROL .

*Las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar.*

### TIEMPO DE REALIZACION .

*El auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.*

### DESARROLLO DE LA EMPRESA .

*Las soluciones del auditor no sólo deberán responder a necesidades del momento sino, además, tratarán de que éstas se adapten, en principio, a futura prosperidad de la empresa.*

### CONDICIONES LEGALES .

*Los efectos que originen las recomendaciones del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.*

## DERECHOS HUMANOS .

Las recomendaciones y observaciones del auditor que afecten de alguna manera el elemento humano, deberán tender a proteger a éste, primordial e importantísimo factor, en cuanto a trato, salario y prestaciones sociales.

La evaluación es, probablemente, el paso más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría de Recursos Humanos, dado que funciona, en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

Por lo tanto la evaluación en la auditoría de Recursos Humanos procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

La evaluación deberá de comprender las funciones de la administración, mismas que se relacionan a continuación:

- Planeación .
- Objetivos y políticas .

- *Planes y programas .*
- *Organización .*
- *Estructura orgánica.*
- *Funciones .*
- *Niveles de autoridad y responsabilidad .*
- *Manual de organización .*
- *Integración .*
- *Elemento humano.*
- *Recursos materiales .*
- *Recursos técnicos.*
- *Recursos financieros.*
- *Dirección .*
- *Supervisión.*
- *Comunicación y coordinación .*
- *Delegación.*
- *Control .*
- *Medidas de control que aseguren los resultados.*
- *Registros y controles operativos .*
- *Sistemas y procedimientos administrativos .*
- *Manual de operación .*

Las observaciones y recomendaciones son la parte medular del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones, - contrae una responsabilidad social, ya que éste puede repercutir positiva o negativamente, según el caso, en las operaciones de la empresa, así como a todos - los organismos y grupos sociales que tienen relación con la misma.

Es aconsejable que las situaciones detectadas se discutan con el personal, que de alguna manera esté relacionado con las conclusiones emitidas por el auditor, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

De ser posible el auditor emitirá o más alternativas, con el objeto de que la empresa escoja la que considere pertinente. El consultor hará hincapié sobre aquella conclusión que considere más adecuada.



## GUIA DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS .

*La presente guía de auditoría de Recursos Humanos tiene por objeto contar con los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la Auditoría.*

*Por otra parte, se puede contar con la determinación anticipada de criterios, que permitirán evaluar las Auditorías de Recursos Humanos practicadas, y obtener un resumen particular por cada unidad o área que forman un organismo social, mediante el empleo de la tabla de puntuación que comprende, en su totalidad, las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa.*

*Uno de los mayores beneficios que ofrece esta guía es, precisamente, el poder contar con lineamientos que facilitan la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, mismos que, a su vez, incrementan el grado de confiabilidad de los informes de Auditoría de Recursos Humanos.*

*Criterios Para su Aplicación.- La guía de evaluación se fundamenta en cuatro elementos mas trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la Administración, los cuales son:*

- *Planación*
- *Organización*
- *Dirección*
- *Control*

## I N F O R M E .

*Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.*

*Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo.*

*Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en el se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza .*

### Presentación y Contenido.

*La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos;*

- *Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa*
- *Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.*
- *Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.*
- *El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como;*

*Gráficas, instructivos, formas etc.*

*En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la Dirección.*

*Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en ordinarios y circunstanciales.*

*Los informes ordinarios se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la Dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos. Estos contendrán la sugerencia de la solución del caso encomendado.*

*En el informe final culmina el trabajo del auditor.*

*Los informes circunstanciales se caracterizan por su condición especial que se origina por necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la Dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.*

*Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar en tres grupos; narrativo, de importancia y extractado.*

*Narrativo. - Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión, datos y circunstancias.*

*Importancia.*-En este informe se detallarán, por orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, prestar la atención requerida desde el punto de vista de importancia.

*Extractado.*- Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar, a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

#### INFORME FINAL .

Este paso comprende la estructuración del informe final de la auditoría de Recursos Humanos, este será un documento donde se asiente, fidedignamente, todas las anomalías, e irregularidades detectadas, y pormenores, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la Auditoría de Recursos Humanos, se relacionan a continuación;

- Consideraciones Generales
- Observaciones relevantes
- Recomendaciones
- Comentarios
- Anexos.

#### CONSIDERACIONES GENERALES .

En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría aplicada . En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que estos hayan comprendido.

#### OBSERVACIONES RELEVANTES.

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría . Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán, jerárquicamente, de acuerdo a su importancia .

#### OBSERVACIONES DETALLADAS.

En este punto del informe se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.

**RECOMENDACIONES .**

*Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución?*

*Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.*

**COMENTARIOS.**

*En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las áreas auditadas, se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución -- que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.*

*Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.*

**ANEXOS.**

*Todo documento que sirva como evidencia para augumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.*

### 3.2 - AREAS EN LAS QUE SE PRACTICAN CON MAYOR FRECUENCIA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

Puede decirse que en toda organización existen algunas áreas que característicamente reciben una atención constante en lo referente a la Auditoría Interna, ya que se consideran como sintomáticas de algunos problemas. A continuación se indican brevemente algunas, señalando lo que el auditor podría buscar, comprobar o analizar en ellas.

#### 1.- ANALISIS DE PUESTOS .

No es casual que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la Administración de Recursos Humanos es el análisis de puestos, el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los Recursos Humanos. -

¿ Por qué es importante el análisis de puestos ? Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Siendo esta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de -



La Administración de los Recursos Humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamento o secciones que existan en la misma, pero estos siempre concretarán labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidad de éxito, para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, se buscan afanosamente, sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se mencionó, la existencia de análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezca.

Como se ha mencionado, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas;

- a).- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b).- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c).- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d).- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e).- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f).- Como parte integrante de manuales de organización.
- g).- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h).- Para fines contables y presupuestales.
- i).- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j).- Para posibles sistemas de incentivos.
- k).- Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l).- Para efectos de planeación de Recursos Humanos.
- m).- Para efectos organizacionales.
- n).- Para efectos de supervisión.
- ñ).- " Como valioso instrumento de Auditorías Administrativas ".
- o).- Como técnica inicial de una mejor administración de Recursos Humanos.

El auditor en este caso podría preguntarse; ¿Los análisis están suficientemente actualizados? Las especificaciones son válidas? Todos los puestos han sido analizados? Cuando se crea un puesto se analiza para reclutar y seleccionar al titular? Se le dan todas las aplicaciones posibles al análisis de puesto? Las descripciones corresponden a los trabajos que se realizan?

## 2.- SISTEMAS DE RETRIBUCION (ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS)

*Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía, es necesario reconocer que alguna vez en la Historia dicha actividad si fue considerada como tal y, aún hoy día no puede sustraerse a los efectos de las leyes de la oferta y la demanda, cuando concurre al llamado mercado de trabajo.*

*El dinero como medio de cambio hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del término salario.*

### 2.1. SALARIO .

*"Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". (Art. 82, Ley Federal del Trabajo). El artículo 84 de dicha Ley aclara que: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

### 2.2 SUELDO .

*La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal o decenal. --- La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de "personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores". (Art. 18).*

*Cabe entonces al auditor preguntarse:*

*¿Están los salarios en concordancia con el mercado de trabajo? ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales? ¿Todo el personal entiende los sistemas de incentivos? ¿Estos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto? etc.*

### **3.- PROCESO DE SELECCION Y COLOCACION .**

*Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.*

*Pero, ¿Qué significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.*

*Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado "que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.*

Proceso de Selección :

- a).- Vacante
- b).- Requisición.
- c).- Análisis y valuación de puestos.
- d).- Inventario de Recursos Humanos
- e).- Fuentes de Reclutamiento.
- f).- Solicitud de empleo.
- g).- Entrevista inicial a preliminar.
- h).- Pruebas psicológicas.
- i).- Pruebas de trabajo.
- j).- Exámen médico de admisión.
- k).- Estudio socioeconómico
- l).- Decisión final.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador:

- a).- Contrato de Trabajo.
  - 1.-Necesidad legal.
  - 2.-Necesidad Administrativa.

b).- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social.

c).- Infonavit.

d).- Sindicato.

e).- Registros.

1.- Expediente.

2.- Hoja de servicio.

f).- Bienvenida.

g).- Actividades.

Para el auditor uno de los principales puntos de atención aquí pueden ser los referentes a la estandarización y validación de pruebas o test. Los métodos de entrevista también pueden ser investigados. A grandes rasgos, la pregunta -- principal en cuanto al proceso de selección e inducción es: ¿El proceso está -- prediciendo un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?.

#### 4.- RELACIONES CON EL PERSONAL Y EL SINDICATO .

Una vez contratado al trabajador, van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización, frecuentemente esos nexos no serán sólo individuales sino colectivos.

##### 4.1.- POLITICAS.

Por medio de las políticas se siente la influencia en toda la organización, de las actividades de la directiva.

Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecer con el fin de alcanzar sus objetivos; Estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado, el auditor puede preguntarse; Están establecidas clara y adecuadamente las políticas?.

#### 4.2. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS .

Una vez decidido cómo alcanzar los objetivos y establecida la política se elabora un programa, esto es, se fijan prioridades, secuencias, y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. El auditor podrá tener aquí como objetivo investigar si: Los programas y procedimientos son y se cumplen adecuadamente?

#### 4.3. EL INSTRUCTIVO .

El instructivo es un medio de comunicación que dirige la organización de a sus empleados. En el se establecen, paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, las formas de utilizar el trámite a seguir, etc. Cabe para el auditor preguntarse: ¿ El instructivo resulta y es adecuado ?.

Constituye un instrumento de origen jurídico, puesto que es el capítulo - V - del Título séptimo de la Ley Federal del Trabajo., el que justifica y norma su existencia. El auditor se pregunta; Existe un Reglamento Interior de Trabajo? Es efectiva su aplicación, cumple con todas las disposiciones legales?

#### 4.5 SISTEMAS DE SUGERENCIA Y QUEJAS.

-----

##### *Sugerencias.*

El programa de sugerencias no solamente beneficia a la compañía sino --- tiende a enfocar la atención y el interés del empleado y a hacerlo consciente de que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias y está dispuesta a recompensarlo por mejorar los métodos mediante los cuales aquellas se realizan. El auditor puede investigar si; Las sugerencias son reconocidas y apreciadas cuidadosamente, el sistema es adecuado?

##### *Quejas;*

La queja es un medio más de comunicación ascendente y normalmente se genera por tres razones;

- a).- Desavenencia entre dos o más trabajadores.
- b).- Desavenencia entre uno o más empleados y uno o más supervisores.
- c).- Inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.



Es conveniente establecer formalmente un procedimiento para cantar las quejas y comentarios, y en su caso, resolverlas si son fundadas.

De otra manera, se propician rumores y chismorreos, que pueden lesionar el funcionamiento de la Organización. ¿Es adecuado y funciona efectivamente el sistema? ¿Cual es el número de quejas? ¿Son estudiadas?

#### 4.6. SINDICATOS .

-----

Art. 356 de la Ley Federal del Trabajo.-"Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

¿Existen reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos de interés general? ¿Cuántos despidos justificados hay? ¿Cuántas demandas existen en las juntas centrales o federales contra la empresa? ¿Cuántas están apoyadas por el sindicato?

#### 4.7.- CONTRATOS COLECTIVOS .

-----

La Ley Federal del Trabajo, define el contrato colectivo en su capítulo - 111 -, de la siguiente manera:

Art. 386.-Contrato colectivo de trabajo es el convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; y uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales - debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos."

Es necesario, para la adecuada Administración del personal, tener en cuenta que los sindicatos, por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

## 5.- ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION .

La Ley Federal del Trabajo, contempla la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en su capítulo 111 Bis.

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento del encargado de lograr una optimización del elemento humano; el supervisor. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto sólo es posible en la medida que ese ser humano adquiera conocimiento y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento y la capacitación son los auxiliares más valiosos; cierto que todos los días se está entrenando al dar una orden, una instrucción, etc., sin embargo, el entrenamiento para lograr eficiencia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados debe tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; y de las cuales mencionaremos algunas;

- : Rotación de personal entre diversos puestos
- Lecturas dirigidas
- Redacción de Artículos
- Viajes de estudio
- Conferencias.
- Retiros.
- Dramatizaciones
- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Seminarios
- Mesas Redondas
- Demostraciones.
- Cursos internos y/o externos.
- Juegos de Gerencia.
- Instrucción programada.

*Cabe aquí al auditor preguntarse: ¿El programa cubre las necesidades de la organización? ¿Están empleando métodos adecuados de aprendizaje? ¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?.*

## MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO .

Ya se habló de la importancia de la Selección de personal y de entrenamiento, capacitación y desarrollo. Debemos ahora controlar si esos procesos han sido satisfactorios. Desde luego, uno de los aspectos más importantes al respecto, es el trabajo en sí mismo. En otras palabras, la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados. Desde luego, si no fue así, debemos tomar las medidas correctivas pertinentes. A primera vista, parecería no existir problema alguno aquí. Bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es "Satisfactoria", "eficiente" o "productiva", etc. sin embargo, es precisamente el definir lo que se entiende por satisfactoria o eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas.

Además de servir de controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Desde luego, también interesa conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc. Puede servir igualmente para evaluar la eficiencia de un departamento o una empresa, como base para el pago de salarios-a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, para calcular costos, etc. Las preguntas aquí serían: ¿Los criterios son válidos? ¿Están siendo contaminados por otros factores? ¿Están reflejando realmente la efectividad? etc.

## CALIFICACION DE MERITOS .

Vamos a referirnos ahora a una técnica específica para apreciar el -- desempeño de un trabajador. El nombre de esta técnica no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae mas bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, este puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos.-- Declamamos que la calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello podemos conocer la forma en que este -- desempeña su trabajo. Así como las técnicas de Selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación -- de méritos juzga a posteriori dicha idoneidad.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo -- concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de que él sea en otras esferas de su vida, una buena persona o no. Es inevitable que un supervisor se forme juicios sobre sus subordinados. Casi-- por necesidad se va inclinando a compararlos unos con otros, y aún a compararlos con las que según él son normas aceptables de trabajo. El problema no radica en si es lícito o no que el supervisor juzgue a sus trabajadores (inevitablemente lo hace) sino en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos, y la aplicación que haga de sus conclusiones.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad del desempeño de un -- puesto y son los siguientes: Criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc.

Es de suponer que la calificación de méritos entrañe un riesgo de error y -- subjetividad; sin embargo, estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones necesarias y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serían seguramente utilizados para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización. Se pregunta: ¿El programa es considerado por los supervisores como una carga burocrática más? ¿Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promoción, etc.? ¿Los empleados están siendo informados de los resultados? ¿Cuál es su reacción? ¿Los supervisores han sido capacitados para calificar, etc.?

## HIGIENE INDUSTRIAL .

Este concepto se contempla en el Art. 509 de la Ley Federal del Trabajo. Higiene Industrial es un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a -- reconocer, evaluar y controlar aquí los factores del ambiente, psicológicos o -- tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

## ENFERMEDAD PROFESIONAL .

Estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía y psicológicos.

El Artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo define así a las afecciones profesionales.

"Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios"

Las reglamentaciones sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a :

- a).- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b).- Materiales de construcción.
- c).- Sistemas de ventilación.
- d).- Procedimientos de calefacción.



- e) .- Métodos de iluminación.
- f) .- Suministro de agua potable.
- g) .- Alejamiento y neutralización de aguas negras.
- h) .- Aseo de los centros de trabajo.
- i) .- Eliminación y transformación de basura y materias de desecho.
- j) .- Acondicionamientos higiénicos.
- k) .- Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar:

- 1).- *Naturaleza.*
- 2).- *Sistemas de neutralización.*
- 3).- *Elaboración y transformación que experimentan.*

- 1).- *Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores.*
- m).- *Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa.*
- n).- *Servicio Médico.*
- 1).- *Exámen de ingreso: contratar sólo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física que el trabajo requiere, a fin de evitar mayores problemas futuros a la persona y a la organización.*
- 2.- *Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.*
- 3).- *Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos. ¿cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales? ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados por el reglamento general de seguridad de higiene?.*

## ACCIDENTES DE TRABAJO .

*Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo reza lo siguiente :*

*Accidentes de trabajo es toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional , permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en el ejercicio de este, o como consecuencia del mismo; y toda lesión determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias.*

*La Ley Federal del Trabajo lo define según su artículo 474:*

*Accidentes de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.*

*Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de este a aquél.*

*En la mayoría de los casos el accidente no es previsible, pero si prevenible. Estos pueden ser leves o graves ( incapacitantes ) :*

a).- INCAPACIDAD TEMPORAL .

Art. 478 - de la Ley Federal del Trabajo.

*Incapacitación temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo .*

b).- INCAPACIDAD PARCIAL PERMANENTE .

Art. 479 - de la misma Ley.

*Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.*

c).- INCAPACIDAD TOTAL PERMANENTE .

Art. 480.- de la Ley Federal del Trabajo.

*Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.*

## d).- MUERTE .

Obviamente, grado extremo de los accidentes.

## e).- INDICES DE FRECUENCIA Y GRAVEDAD .

Indice de frecuencia;  $\frac{\text{número de casos de Accidentes} \times 1'000,000}{\text{horas - hombre trabajadas}}$

Indice de Gravedad :  $\frac{\text{días de incapacidad} \times 1'000,000}{\text{horas - hombre trabajadas}}$

Generalmente se calcula tanto la frecuencia como la gravedad de los accidentes.

## SERVICIOS Y PRESTACIONES .

La Ley Federal del Trabajo, en su título 111, que se refiere a las garantías mínimas a que tiene derecho el trabajador señala:

## SERVICIOS .

Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

## PRESTACIONES .

Aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto, que por concepto de salario, percibe el trabajador. En otras palabras son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe

el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera el hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Las políticas de los servicios y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, - potenciales o imaginarios por ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés e incentivo para el logro y la mejora personal. Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados. Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por estos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

En las relaciones cotidianas, la mejor política sea posiblemente otorgar sólo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben. - Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas.

Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las que estos viven. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, - con el fin de ver si está cumpliendo con su cometido (Auditoría Administrativa).

Se pregunta : ¿ Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal ? ¿ Están siendo utilizados ? ¿ Qué porcentaje representan del total de la nómina ? ¿ Se han formado élites en el disfrute de ciertos servicios ?

### : INDICES DE ROTACION .

Se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización. Evidentemente si el porcentaje de rotación resulta muy elevado esto es sintomático de algunos problemas., considerando además que la rotación es costosa, pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección y entrenamiento; por lo cual es auditor deberá considerar en su análisis la importancia de este punto y descubrir las causas en su caso, de un Índice alto de rotación.

R = Índice de Rotación ( Porcentaje )

B = Número total de bajas .

N = Promedio de personas en nómina, en el período considerado .

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

## INDICES DE AUSENTISMO Y RETARDOS

Quando el personal deja de asistir a sus labores, abre huecos en el flujo del trabajo que pueden ocasionar graves consecuencias.

El ausentismo puede deberse a varias razones; entre las cuales podemos mencionar: enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, los retardos pueden deberse a problemas de transportes, frustraciones, etc.

Ausentismo = 
$$\frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días laborados por toda la organización}}$$

Gravedad de Ausentismo = 
$$\frac{\text{Días - hombre perdidos} \times 100}{\text{Días - hombre perdidos más días hombre trabajados}}$$

Indice de Retardos = 
$$\frac{\text{Número de retardos}}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días trabajados por toda la empresa} - \text{número de ausencias}}$$

## COMUNICACION.

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmiti



mos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.

Por esta razón el administrador debe procurar salvar las barreras administrativas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales; para lo cual se pueden señalar algunas recomendaciones:

- a).- Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b).- Interés en la retroalimentación; o sea verificar si el mensaje se recibió bien o no si la reacción del receptor es la deseada.
- c).- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d).- Conocimiento del significado preciso de los conceptos para eliminar malos entendidos.
- e).- Utilización de lenguaje sencillo y directo.
- f).- Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse de que la comunicación e información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- g).- Aprovechamiento oportuno de las situaciones, para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentra el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
- h).- Reforzar las palabras con hechos.

Se pregunta ¿ Existen canales de comunicación formal en las tres direcciones: Vertical ascendente, Vertical descendente y horizontal ? ¿ La Gerencia comunica los planes y proyectos oportuna, clara y concisamente ? ¿ Existe un gran porcentaje de comunicaciones " confidenciales " ? ¿ Tiene la Gerencia canales ascendentes lo suficientemente sencibles para captar cambios en las actitudes y moral de trabajo ?.

### ACTITUDES Y MORAL DE TRABAJO .

Las actitudes y moral de trabajo puede facilitar o entorpecer el flujo de las funciones de la organización. Todo administrador debe preocuparse por conocerlas, para investigarlas se recurre generalmente a Encuestas, empleando Cuestionarios o Entrevistas .

A fin de estudiar algunos de los puntos indicados en los párrafos anteriores, así como para establecer algunas políticas y planes, el administrador debe recurrir a la investigación (Auditoría Administrativa), cuando otras técnicas resulten insuficientes.

**CAPITULO - IV -**  
-----**QUESTIONARIOS .****4.1.- RESPUESTA ABIERTA.****4.2.- ELECCIÓN FORZOSA.**

## CUESTIONARIOS .

Los cuestionarios constituyen otro tipo de técnica de investigación; -- mediante ellos el investigador recaba por escrito algunos datos pertinentes al tipo de investigación que está realizando.

También nos sirve como un registro de los recursos humanos con que se puede contar en un momento.

Asimismo constituyen registros que vienen a ser algo así como un inventario de conocimientos y capacidades del personal en general.

## OBJETIVO .

El cuestionario es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de observación. Define los puntos pertinentes de la encuesta, procura la respuesta a dichos puntos y permite uniformar la cantidad de información recopilada y solicitada.

## CLASES :

1.-De acuerdo con el propósito que sigue la encuesta se pueden distinguir los siguientes cuestionarios:

- a).- De hechos
- b).- De actitudes
- c).- De opiniones

2.-De acuerdo con la forma del cuestionario, se pueden distinguir: --

a).- CUESTIONARIOS LIBRES O DE RESPUESTA ABIERTA .

Son aquellos que consisten en una lista de opiniones que orientan al investigador , sin determinar previamente el número de preguntas que se formularán en la entrevista. Asimismo, se deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta ; esta respuesta dada por la facilidad de expresión del respondiente.

b).- CUESTIONARIOS ESTRUCTURADOS O DE ELECCION FORZOSA .

Son aquellos en los cuales tanto la pregunta como la respuesta se encuentran pre determinadas para que el respondiente marque la que considere correcta, o la que mejor refleja su opinión. Podemos distinguir que dentro de este tipo de cuestionarios existen varias clases, que son las siguientes:

b.1).- DICOTOMICOS.

Cuando se admiten solamente una respuesta, afirmativa que se dan; por ejemplo: *¿Considera usted adecuado el sistema de quejas?* Marque con una X su respuesta.

Forma de Cédula o de cuadros.

SI NO.

b.2).- EN ABANICO.

Que a su vez pueden ser:

### 6.2.1.) - TRICOTONICO.

Que son aquellos en los cuales se incluyen tres al-  
ternativas, ejemplo: ¿Considera adecuado el siste-  
ma de quejas?

SI NO NO SE

### 6.2.2.) - ALTERNATIVAS MULTIPLES.

Como su nombre lo indica, existen más de tres al-  
ternativas, pero sólo se podrá seleccionar una de-  
ellas, ejemplo:

ESTUDIA	TRABAJA	ESTUDIA Y TRABAJA	NO ESTUDIA NI TRABAJA.
---------	---------	----------------------	---------------------------

### PRECAUCIONES EN LA REDACCION DE CUESTIONARIOS.

En necesario evitar palabras oscuras o con mas de un significado, se requiere que la redacción trasmita con mayor fidelidad posible la idea que queremos explorar. Se recomienda siempre realizar un plan piloto; es decir, redactar las preguntas y pedir a algunas personas que las contesten, a fin de apreciar las respuestas, realizando después una pequeña entrevista para ver sin captaron la idea, si les pa-recio interesante.

REQUISITOS.- Para que los cuestionarios contestados por los respon-dientes sean útiles en el acopio de la información, deben llenar tres condiciones:

- a).- Validez
- b).- Seguridad
- c).- Comparabilidad.

#### a.1).- VALIDEZ

Se refiere al grado de coincidencia, de los resultados obtenidos por otros medios reconocidos como idóneo para el efecto.

#### b.1).- SEGURIDAD

Se obtienen cuando, al aplicarse nuevamente el cuestionario a los mismos o muy similares fenómenos, otorga los mismos resultados.

#### c.1).- COMPARABILIDAD.

Se refiere a la naturaleza de las respuestas, que permite su agrupación en categorías generales.

**CONTENIDO**.-Al formularse el cuestionario debe de contener los siguientes datos:

- 1.- La identificación del investigador.-Es muy importante para ganar la confianza del respondiente.
- 2.- La solicitud de cooperación.-Se hace con el objeto de que no exista desconfianza por parte del respondiente y se le debe hacer notar la importancia de la respuesta, la seguridad de que las respuestas serán reservadas y el ofrecimiento de una copia del estudio, de un resumen, o de las conclusiones del mismo.

3.- El grupo de preguntas que forman propiamente el cuerpo del cuestionario, y que deben sujetarse a las siguientes condiciones:

a).- Reducirse al mínimo, mediante la eliminación de toda pregunta que no interese en relación con el problema de investigación.

b).- Ser claras, sencillas e inequívocas, conviene emplear definiciones para las palabras que puedan interpretarse con distintos significados.

c).- No implicar, ni sugerir las respuestas.

d).- Estar bien ordenadas, arregladas, unidas, claras, y definidas, con encabezamientos adecuados.

Es conveniente colocar al principio las preguntas más generales y fáciles, para estimular la respuesta de todo el cuestionario.

PROCEDIMIENTO . - La utilización del cuestionario se realiza mediante el desahogo de las siguientes etapas:

1.- Realización de un estudio piloto, con base en una lista de categorías, si es necesario para definir las materias del estudio.

2.- Preparación del cuestionario.

3.- Impresión provisional del cuestionario con una apariencia agradable, amplios márgenes para su encuadernación, y número de serie para su identificación.

4.- Prueba del cuestionario, con una muestra representativa de población, para estimular su validez, seguridad y comparabilidad.



- 5.- *Corrección del cuestionario.*
- 6.- *Impresión definitiva.*
- 7.- *Tabulación de las respuestas.*
- 8.- *Análisis, críticas, interpretación y resumen de las respuestas.*

- 1.- *Evidentemente los cuestionarios no pueden ser aplicados en todos los casos; su empleo es difícil con personas con un nivel bajo de escolaridad e imposible con niños y analfabetos; para estos se requieren otras técnicas como algunas mencionadas anteriormente. Este método para la obtención de datos - presente sin duda más de un inconveniente.*
- 2.- *En el análisis de puestos, en primer lugar está el problema de la redacción si en la práctica tenemos la experiencia de que a los trabajadores se les - dificulta darse a entender verbalmente, esta dificultad aumenta bastante -- cuando se les exige una explicación escrita.*
- 3.- *El cuestionario presenta el problema de su elaboración: debe estar redactado de tal manera que el trabajador lo entienda, y a la vez encauzado a obtener de él los datos que se necesitan. Debe conjugar esos dos aspectos de claridad y enfoque, lo cual no resulta nada fácil.*

*En cualquier caso, el cuestionario sólo puede ser un complemento de la observación de datos. El análisis de puestos es una función demasiado completa como para llevarla a cabo "a larga distancia".*

*Es menester acudir al lugar de los hechos; ver, oír, comentar, y no simplemente dejar un cuestionario y pasar el día siguiente a recogerlo.*

A continuación presentamos dos modelos de cuestionarios utilizables -- para el análisis de puestos; uno para el puesto de oficina y otro para el puesto de supervisor.

### PARA PUESTOS DE OFICINA.

#### I.- HABILIDAD.

##### 1.-Experiencia.

a).- Cuanta experiencia se requiere sea en otros puestos de la empresa, -- o bien en otras empresas, antes de considerarse que el empleado se encuentra capacitado para desempeñar este puesto que se esta analizando?

Años y meses: .....

b).-Cuanto tiempo necesita el empleado ocupar este puesto antes de poder desempeñarlo satisfactoriamente?

.....

##### 2.- Conocimientos básicos y escolares.

¿Que preparación escolar se necesita para poder desempeñar este -- puesto? Si acaso no se necesita estudios secundarios o especiales, -- ¿Que conocimientos se requieren?

.....

#### II.- ESFUERZO MENTAL.

1.- Iniciativa y criterio (Supervisión recibida).

A) *¿Es el supervisor inmediato quien fija el programa concreto de trabajo a seguir, o se desarrolla dicho programa a discreción del empleado? ¿De que grado de libertad goza el empleado en este sentido?*  
.....

B) *¿Con qué frecuencia y con qué minuciosidad revisa el supervisor inmediato el trabajo del ocupante de este puesto?*  
.....  
.....

C) *¿Qué asuntos se consultan con el supervisor inmediato?  
¿En qué casos?* .....

D) *¿Necesita acaso el ocupante de este puesto leer y analizar escritos?* .....

E) *¿Necesita acaso el ocupante de este puesto juzgar por su propia cuenta? En caso afirmativo, dé usted algunos ejemplos:*  
.....  
.....

2.- Concentración u volumen de trabajo.

A) Señale usted el grado de concentración mental que se requiere en este puesto:

Más que regular \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Poca \_\_\_\_\_ Intensa \_\_\_\_\_

B) Indique con qué frecuencia se requiere esta concentración:

Eventualmente \_\_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_\_

Casi continua \_\_\_\_\_ Continuamente \_\_\_\_\_

C) ¿Existen interrupciones o distracciones?

Explique; .....  
.....  
.....

D) ¿A qué ritmo trabaja el empleado? .....  
.....

3.- Exactitud o precisión en el trabajo, (consecuencias de errores).

A) ¿Que consecuencias se siguen de que éste empleado se equivoque o -- cometa un error? ¿Que pérdida aproximada podría sufrir la compañía como consecuencia de lo mismo?

.....

B) *¿Cuánto tiempo transcurrirá antes de descubrirse el error? .....*  
 .....

C) *¿Quién sería el primero en darse cuenta del error? .....*  
 .....

D) *¿A quién perjudicaría directamente el error? .....*  
 .....

**III.- RESPONSABILIDAD .**

**1.- Responsabilidad por dinero y datos confidenciales.**

A) *¿Maneja dinero el empleado? En caso afirmativo (cuanto es el máximo que llega a manejar en una sola operación? .....*  
 .....

B) *¿Tiene facultad el empleado para autorizar la salida de fondos?--  
 ¿Hasta qué cantidad? .....*  
 .....

C) *¿Se requiere que este empleado conozca y maneje algunos datos --  
 confidenciales?.....*  
 .....

D) *¿Qué consecuencias acarrearía la divulgación de estos datos? ...*  
 .....

**2.- Responsabilidad por sus relaciones con otras personas.**

A) *¿Requiere acaso este puesto que su ocupante mantenga relaciones--  
 con otros individuos, sea por teléfono o personalmente, como --  
 parte integrante de sus atribuciones normales? .....*  
 .....

B). Señale usted con quienes y si es posible el número aproximado:

- En un propio grupo de trabajo: .....
- En otros departamentos .....
- En otras empresas. ....
- Clientes: .....
- El público en general: .....

C). ¿Con qué objeto se requieren estas relaciones? .....

D) ¿Con qué frecuencia? .....

3.- Supervisión hecha a subordinados.

A). ¿A cuantas personas supervisa directa o indirectamente este empleado? .....

B). Señale los puestos que supervisa: .....

C) ¿Entrena o adiestra este empleado a otras personas? ¿A quiénes? - .....

IV.- CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Monotonía.

A).-En términos generales: ¿que tipo de trabajo desempeña este empleado?  
 do? .....  
 Muy repetitivo ..... Algo repetitivo .....  
 Algo variado ..... Muy variado .....

B).-Señale usted la complejidad de este trabajo;

Sencillo ..... Rutinario .....  
 Complicado ..... Muy complicado .....

2.- Describa usted las condiciones generales del puesto, tomando en --  
 cuenta iluminación, temperatura, ruidos, ventilación. etc. ....  
 .....

Vo. Bo. - ..... Vo So. - .....  
 Supervisor del puesto analizado                      Analista.

Vo. Bo. - .....  
 Jefe del Departamento  
 de personal.

PARA PUESTOS DE SUPERVISOR

1.- HABILIDAD

1.-Conocimientos y Formación Escolar.

A). ¿Que formación escolar necesita una persona para desempeñar adecuadamente este puesto? Si es posible, señale también las materias -- principales que debe incluir su instrucción escolar necesaria ....

B). ¿Existen requisitos de algún adiestramiento especial dentro del -- trabajo antes de poder ocupar este puesto? En caso afirmativo, señale usted en qué consisten estos adiestramientos y cual es su duración.- .....

C). En caso de que no se requiera instrucción escolar o adiestramiento especial, ¿qué conocimientos básicos son necesarios para poder ocupar el puesto? .....

2.- Experiencia de trabajo.

A). ¿Cuanta experiencia de trabajo se requiere, sea en otras empresas, antes de considerarse que el empleado se encuentre capacitado para desempeñar este puesto de supervisor? Años y meses .....



B).-¿Cuanto tiempo necesita un individuo capaz de ejercer este puesto de supervisión antes de poder decir que lo domina satisfactoriamente? .....

C).-¿En qué puestos se requiere que haya trabajado antes la persona al darle este puesto?.....

11.- RESPONSABILIDAD.

1.- Número de personas supervisadas.

¿Cuántas personas están directa o indirectamente bajo la supervisión del ocupante de este puesto? .....

2.- Complejidad de la supervisión.

A).-Señala los puestos que supervisa este supervisor.- .....

B).-Explique la forma en que este individuo asigna las tareas a sus supervisores, señalando el tipo de trabajo que les asigna. -----

C) .-¿Con qué frecuencia revisa el trabajo de sus subordinados? -  
.....  
.....

D) .-¿Qué asuntos le presentan sus subordinados para que los resuelva, y en que casos? .....  
.....

E) .-¿Establece este supervisor por su propia cuenta horario o calendario programando la terminación y adelanto de los trabajos de sus supervisados? ¿o acaso no se hace necesario este tipo de programación? ¿o bien le dan ya sus superiores algún programa hecho? .....  
.....

3.-

A) .-¿Es responsable esta persona por el cuidado de maquinaria y equipo? Explique .....  
.....

B) .-Si esta persona comete un error ¿Que consecuencias podría sufrir la maquinaria y equipo? .....  
.....

C).-¿Tiene esta persona alguna responsabilidad directa o indirecta sobre el producto que se fabrica en la empresa? Explique.

.....  
 .....

D).- ¿Tiene este individuo responsabilidad por el conocimiento y - salvaguarda de algunos datos confidenciales? ¿En que sentido?

.....  
 .....

E).-¿Que resultaría de la divulgación de estos datos? .....

.....

4.- Responsabilidad por relaciones con otras personas.

A).-¿Requiere acaso este puesto que su ocupante mantenga relaciones con otras personas, sea por teléfono o personalmente, como parte integrante de sus atribuciones normales? .....

.....

B).- Señale usted con quienes y, si es posible el número aproximado:

En otros departamentos: .....

En otras empresas: .....

Cientes o proveedores:.....

El público en general: .....

C) .- *¿Con qué objeto se requieren estas relaciones?* .....

D) .- *¿Con qué frecuencia?* .....

111.-

**ESFUERZO.**

**1.-Complejidad de las labores.**

A) .- *¿Necesita el ocupante de este puesto leer y analizar escritos?*  
.....  
.....

*¿Con qué frecuencia?* .....

B) .- *¿Se presentan a esta persona en su trabajo, complejos que necesita analizar y estudiar despacio?*  
.....  
.....

C) .- *¿Origina este individuo alguna vez método específico y procedimiento de trabajo?* .....

## 2.-Concentraación y volumen de trabajo.

A).- ¿A qué ritmo se trabaja en este puesto? (Señala uno):

a).- Siempre hay pendientes retrasados .....

.....

b).- Ciertos períodos de trabajo intenso, con períodos de activi --  
dad regular .....

.....

c).- A un paso lento pero continuo .....

.....

d).- Tiene que esperar casi siempre a que otros terminen sus tareas  
para poder seguir él con la suya .....

.....

b).- ¿Que grado de concentración requiere este puesto? (señala una).

Poca ..... Regular ..... Mucha ..... -

c).- ¿Se dan interrupciones o distracciones frecuentes en este pues-  
to? Explique: .....

## IV.-

## CONDICIONES DE TRABAJO:

A).- ¿Qué por ciento del tiempo pasa este individuo dentro de alguna-  
oficina? .....

B).- *De una descripción de las condiciones generales de trabajo.*

.....  
.....

Vo. Bo. .... Vo. Bo. ....

*Supervisor del puesto Analizado*

*Analista*

Vo. Bo. ....

*El Jefe del Departamento de  
personal.*

CAPITULO -V-

MARCO LEGAL .

## MARCO LEGAL.

*El conjunto de conceptos fiscales en vigor, que en materia fiscal, toma como base los salarios, y hace sujeto de los impuestos y aportaciones tanto de los trabajadores como de los patrones, provocan que los pagos efectuados por -- concepto de retribuciones al trabajo, sean el eje central sobre el cual gira un complejo sistema fiscal.*

*Dentro de este sistema el patrón juega un papel especial, pues en el se observan dos posiciones: la primera como causante directo de los distintos gravámenes; y la segunda, como responsable de cuidar el correcto cumplimiento de -- las obligaciones fiscales por parte de sus empleados renglón a revisar por el -- auditor.*

*La responsabilidad objetiva ante el fisco por parte del patrón, nace por el simple hecho de pagar un sueldo, lo que significa que de acuerdo a las leyes que a continuación tratamos; el patrón por cada peso que liquide por concepto -- de sueldo a sus empleados y trabajadores, está obligado a efectuar también distintas aportaciones a instituciones que han sido creadas para promover en términos generales servicios habitacionales, educacionales, médicos y de bienestar -- para los trabajadores.*

*El comentario contenido en el segundo punto de este capítulo origina una responsabilidad solidaria con sus empleados y trabajadores ante las autoridades fiscales; pues las distintas leyes que tratamos a continuación advierten la o--bligación hacia el patrón de descontar o retener a sus empleados las cantidades*



que a estos corresponda pagar por concepto de impuestos y aportaciones señaladas : esta obligación tan amplia contempla, que en caso de no hacer estos descuentos o retenciones, la autoridad fiscal tendrá facultad para cobrárselo a -- el mismo.

### LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA .

Esta Ley en su capítulo 1 del Título IV que trata de las personas físicas-disposiciones generales, así como en los artículos del 74 al 138 y del 139 al 143, contempla lo relacionado a lo siguiente: "De los ingresos por salarios - y en general de los obtenidos por la prestación de un servicio personal subordinado". Asimismo en la tabla del artículo 80 se realiza el cálculo de los impuestos que le corresponderá pagar a cada persona por las percepciones mensuales, y en la tabla del artículo 141 se realizará tanto el cálculo de los impuestos que le corresponderá pagar a cada causante por las percepciones anuales, como el -- cálculo del pago definitivo.

**PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL  
DEL TRABAJO.**

- a).- Jornada de trabajo (artículo 61)
- b).- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (artículo-63).
- c).- Pago de horas extras (artículo 67)
- d).- Pago de la prolongación del tiempo extraordinario (artículo 68)
- e).- Un día de descanso a la semana (artículo 69)
- f).- Ocho días de descanso obligatorios al año (artículo 74)
- g).- Vacaciones (artículo 76 al 81)
- h).- Aguinaldo (artículo 87)
- i).- Indemnizaciones (artículo 89)
- j).- Participación de utilidades (artículo 117 al 131)
- k).- Becas (artículo 132, fracción XIV)
- l).- Capacitación y adiestramiento (artículo 153)
- m).- Medicina profiláctica (artículo 132, fracción XIX)
- n).- Fomento de actividades culturales y deportivas (artículo 132, - fracción XXV).
- ñ).- Habitaciones (artículo 136). El 24 de Abril de 1972 entró en vigor la ley del Instituto Nacional de la Vivienda para los trabajadores.
- o).- Prima de antigüedad (artículo 162)
- p).- Protección especial a los trabajadores en los periodos pre y - post natal (artículo 131, 166, 167, 170, 171 y 172).
- q).- Protección especial a los trabajadores menores de edad (artículo 173 a 180)
- r).- Servicio médico en la empresa (artículo 504)

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL  
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Para la aplicación de las prestaciones del Instituto Mexicano - del Seguro Social, las personas que reciben, se dividen en:

Asegurado, que es el trabajador que paga sus cuotas correspondientes; y beneficiarios, conyúge o concubino (a) del asegurado (a), hijos menores de 16 años, o menores de 25 años si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales que se indicarán:

- a) Atención médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (artículo 63, 99 y 101)
- b) Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgos de trabajo (artículo 63, fracción III) Prótesis (artículo 36, fracción I)
- c) Rehabilitación (artículo 64, fracción IV)
- d) Traslado de enfermos (artículo 5 del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y maternidad)
- e) Vícticos de enfermo (artículo 5 del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y enfermedades no Profesionales y maternidad)
- f) Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto (artículo 4 del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y enfermedades no Profesionales y maternidad)

*de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)-*

- g).- Canastillas para el recién nacido (artículo 102, fracción 111)*
- h).- Ayuda para la lactancia (artículo 102, fracción 11)*
- i).- Guardería para los hijos (de 43 días a 4 años) de los trabajadores.*
- j).- Aguinaldo anual para los pensionados (artículo 65-IV, 71 y 164)*

**NOTA:**

*La atención médica y hospitalaria por maternidad sólo se aplica a la esposa o al acompañante del asegurado y a la asegurada. No pueden emplearla otras beneficiarias).*

*Prestaciones que sólo son de aplicación para el asegurado:*

- a).- Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (artículo 65)*
- b).- Subsidio por enfermedad (artículo 104)*
- c).- Subsidio por antes y después del parto, a la asegurada (artículo 109)*
- d).- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo (artículo 65, fracción 11)*
- e).- Pensión por incapacidad parcial permanente, en el caso de riesgos de trabajo (artículo 65, fracción 111).*
- f).- Pensión por invalidez (artículo 129)*
- g).- Pensión por vejez (artículo 137)*
- h).- Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.*
- i).- Pensión por cesantía.*
- j).- Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido 65 -- años de edad.*

- k).- Ayuda para gastos de funeral (Muerte del asegurado)
  - l).- Pensión a la viuda o viudo.
  - m).- Pensión a la viuda del pensionado.
  - n).- Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que con--- traiga nuevas nupcias.
  - ñ).- Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente in- capacitados, o se encuentren estudiando.
  - o).- Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma- definitiva.
  - p).- Pensión a los padres, sólo se otorgará si no existe viuda, huérfano o con- cubina con derecho a pensión.
  - q).- Dote matrimonial.
  - r).- Seguro voluntario.
- \*  
Consúltese: "Análisis de la opinión de los derecho-habientes acerca del - Instituto Mexicano del Seguro Social". Varios.

**PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL INSTITUTO  
DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRA-  
BAJADORES DEL ESTADO .**

*Para la aplicación de las prestaciones del Instituto de Seguridad Social de los trabajadores del Estado, las personas que las reciben son:*

**TRABAJADORES .**

*Toda persona que habiendo cumplido los 18 años preste sus servicios a -- las entidades y organismos públicos mencionados, mediante designación legal, -- siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos .*

**PENSIONISTA.**

*Toda persona a quien la Dirección de Pensiones le hubiere reconocido -- tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta Ley y que dicho reconocimiento hubiera sido mencionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, -- así como a las que se le otorgue tal carácter con apoyo en esta misma Ley.*

**FAMILIARES.**

*Derecho-habientes: Aquellas personas a quien esta Ley les concede tal -- carácter: esposa o compañera que haya vivido cinco años con el trabajador o pensionista o con la que tuviera hijos; menores de 18 años, y padre y madre del -- trabajador o pensionista si dependen económicamente de él (artículo 23, ISSSTE).*

1.- SEGURO DE ENFERMEDAD NO PROFESIONAL Y DE MATERNIDAD -  
(artículo 3, sección 1)

- a).- *Licencia en caso de enfermedad no profesional*
- b).- *Licencias en caso de maternidad*
- c).- *Asistencia médica*
- d).- *Asistencia médica domiciliaria*
- e).- *Atención médica de emergencia.*
- f).- *Servicio de ambulancia*
- g).- *Servicio de farmacia (medicinas)*
- h).- *Análisis de Laboratorio.*
- i).- *Servicio de rayos X*
- j).- *Médicos especialistas*
- k).- *Hospitalización*
- l).- *Intervenciones quirúrgicas*
- m).- *Traslado de enfermos*
- n).- *Viticos de enfermos*
- ñ).- *Suvsidios por enfermedad*
- o).- *Prótesis*
- p).- *Ortopedia*
- q).- *Atención médica en el embarazo.*

- a) .- Atención médica en el parto
- s) .- Subsidio antes del parto
- t) .- Subsidio después del parto
- u) .- Canastilla para el recién nacido
- v) .- ayuda para lactancia

**II.- SEGUROS DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES.  
PROFESIONALES (artículo 3, sección 11)**

- a) .- Licencias en caso de accidentes de trabajo
- b) .- Licencia en caso de enfermedad profesional
- c) .- Pensión por incapacidad permanente parcial
- d) .- Pensión por incapacidad permanente total
- e) .- Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.

**IV.- SERVICIOS QUE ELEVEN LOS NIVELES DE VIDA DEL SERVIDOR  
PUBLICO Y DE SU FAMILIA (Artículo 3, Sección 1V).**

- a) .- Establecimiento de guarderías
- b) .- Establecimiento de estancias infantiles
- c) .- Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.



- V PROMOCIONES QUE MEJOREN LA PREPARACION TECNICA Y CULTURAL Y QUE ACTIVEN LAS FORMAS DE SOCIABILIDAD DEL TRABAJADOR Y DE SU FAMILIA (artículo 3, sección VI).**
- a).-Establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa.
  - b).-Establecimiento de campos deportivos
  - c).-Establecimiento de centros vacacionales
- VI CREDITO PARA LA ADQUISICION EN PROPIEDAD DE CASAS O TERRENOS PARA LA CONSTRUCCION DE LAS MISMAS, DESTINADOS A LA HABITACION FAMILIAR DEL TRABAJADOR (artículo 3, sección VI)**
- a).-Habitaciones para los trabajadores
  - b).-Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores.
- VII ARRENDAMIENTO DE HABITACIONES ECONOMICAS PERTENECIENTES AL INSTITUTO (Artículo 3, sección VII)**
- a).-Arrendamiento de habitaciones
  - b).-Colonias para los trabajadores
- VIII PRESTAMOS HIPOTECARIOS (artículo 3, sección VIII)**
- IX PRESTAMOS A CORTO PLAZO (Artículo 3, sección IX)**

- X JUBILACIONES (Artículo 3, Sección X)
- XI SEGURO DE VEJEZ (Artículo 3, sección XI)
- XII SEGURO DE INVALIDEZ (Artículo 3, Sección XII)
- XIII.- SEGURO POR CAUSA DE MUERTE (Artículo 3, Sección XIII)
  - a).-Muerte por riesgo profesional
  - b).-Muerte por riesgo no profesional
- XIV.- INDEMINIZACION GLOBAL (Artículo 3, sección XIV).

## FONACOT.

Dentro de los derechos y las conquistas de la clase obrera así como sus relaciones con el sector patronal. El reconocimiento de los derechos laborales - resultado de la patriótica participación de los obreros en la Revolución de --- 1910, los diputados representantes de la clase obrera propusieron las reformas pertinentes a la Ley Federal de trabajo.

Estas modificaciones que debieron hacerse para permitir la operación - del "Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los trabajadores " (FONA--- COT), puede resumirse de la siguiente manera:

1.-Adición al segundo párrafo del artículo 90, declarando de utilidad social el establecimiento de medidas, mecanismos y procedimientos que faciliten el acceso de los trabajadores al consumo de satisfactores de necesidades normales.

2.-Adición al artículo 97 de la fracción IV, que permite los descuentos al salario mínimo, para el pago de créditos libremente consentidos otorgados por FONACOT.

3.-Adición al artículo 110 de la fracción VII, que permite el descuento a los salarios superiores al mínimo para el pago de créditos libremente consentidos otorgados por FONACOT.

4.-Adición del artículo 103-bis, que ordena el establecimiento de un fondo para garantizar créditos institucionales, baratos y oportunos, para la -- adquisición de bienes de consumo duradero y el pago de servicios.

5.-Adición al artículo 132, fracción XXVI, que establece como obligación de los patrones enterar a la Institución Bancaria Acreedora, o a FONACOT, - Los descuentos efectuados al salario del trabajador para el pago de créditos obtenidos a través del fondo.

De esta manera el Ejecutivo Federal en el decreto del 2 de Mayo de 1974, se ordenó la constitución de un fideicomiso para la operación del Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los trabajadores, teniendo como finalidad buscar el beneficio de los trabajadores en el logro de algunos de sus objetivos, dentro de los cuales mencionaremos algunos:

a).-Garantizar los créditos institucionales, otorgados a trabajadores, para la adquisición de bienes de consumo duradero y para la obtención de servicios.

b).-Fomentar el ahorro de los trabajadores.

c).-Facilitar a los trabajadores la obtención de condiciones de crédito y precios que les procuren un mayor poder adquisitivo.

d).- Fomentar y establecer mecanismos destinados a orientar y proteger a los consumidores.

e).-Promover entre los usuarios, el mejor aprovechamiento del salario, -- contribuyendo a la orientación de su gasto familiar de manera que este satisfaga, en la mayor medida posible, las necesidades de una vida digna, en el orden material, social y cultural.

## CONCLUSIONES .

La "AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS", es uno de los factores más importantes en las Empresas, ya que se basa en una información real, detectando las fallas por la mala organización y dirección de quienes no están preparados para llevarlos a cabo en las Empresas

Debido al buen funcionamiento de la Auditoría de Recursos Humanos depende la Alta Productividad, ya que se trata de aprovechar más eficazmente todos los recursos de que se pueda disponer y combinarlos para la mayor cantidad posible de bienes y servicios al costo más bajo. Es necesario :

Primero.- Coordinar el esfuerzo humano a través de un proceso que comprende los pasos de Planeación, Exámen, Evaluación y Presentación con el objeto de alcanzar la colaboración de todas las personas.

Segundo.- Que el procedimiento de Verificación Física del Personal que figura en una nómina o lista de raya, no siempre es fácil o factible de llevarlo a cabo en la Auditoría de Recursos Humanos; sin embargo, se estima que eventualmente puede llegar a ser una conclusión de máxima importancia.

Tercero.- Que la persona más indicada para llevar a cabo este tipo de trabajo es el contador público independiente; debido a la experiencia que ha obtenido en su trayectoria profesional.

La investigación de este trabajo corresponde a ciertas ne-  
cesidades que advierten en la práctica conforme a la modesta expe-  
riencia que tenemos en la materia.

Esperamos que este trabajo pueda ser de utilidad para nues-  
tros compañeros y amigos de la profesión.

BIBLIOGRAFIA

WILLIAM P. LEONARD

"Auditoría Administrativa"  
Editorial Diana  
México - 1981

RAUL ROJAS SORIANO

"El Proceso de Investigación Científica"  
Editorial Trillas  
México - 1982

C.P. HENOC REGALADO  
HERNANDEZ

"Auditoría III"  
Soto, S.A.  
México - 1980

C.P. Y L.A. VICTOR M.  
RUBIO RABAZZONI  
L.A. JORGE HERNANDEZ F.

"Guía Práctica de Auditoría Administrativa"  
Publicaciones Administrativas -  
Contables, S.A.  
México - 1981

FERNANDO ARIAS GALICIA

"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas  
México - 1979

INSTITUTO MEXICANO DE  
CONTADORES PUBLICOS, A.C.

Boletín # 6  
Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.  
México - 1979

**JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA**

*"Sinopsis de Auditoría Ad-  
ministrativa"*  
Editorial Trillas  
México - 1981

**FELIPE PARDINES**

*"Metodología y Técnicas de-  
Investigación"*  
Editorial Siglo XXI  
México - 1982

**ALBERTO TRUEBA URBINA**

*Nueva Ley Federal del Traba-  
jo Reformada*  
Editorial Porrúa, S.A.

**JORGE TRUEBA BARRERA**

*"Nueva Ley del Seguro Social*  
Editorial- Libro económico  
1983