

29  
25A

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL**  
**PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA**  
**Y MEDIANA INDUSTRIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A N :**  
**BENJAMIN CASAS UGALDE**  
**FRANCISCO JAVIER MORENO GUTIERREZ**  
**GILBERTO CELIS LONGORIA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO**  
**L. A. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO**



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 está 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.

## INDICE

	INTRODUCCION	4
CAPITULO 1.-	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	8
1.1	ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	9
1.2	TIPOS DE AUDITORIA	12
1.3	DIFERENCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA CONTABLE	14
1.4	ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	15
1.5	CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	17
1.5.1	METODO DE WILLIAM P. LEONARD	
1.5.2	METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION	
1.5.3	METODO DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR EL BANCO DE MEXICO.	
1.5.4	METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.	
CAPITULO 2.-	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	42
2.1	DEFINICION	43
2.2	PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	45
2.2.1	IMPORTANCIA	
2.2.2	COMPONENTES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.	

2.3	SUMINISTROS DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACION	50
2.3.1	ANTICIPACION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL	
2.3.2	RECLUTAMIENTO	
2.3.3	SELECCION Y CONTRATACION	
2.4	CAPACITACION Y DESARROLLO	60
2.4.1	LA CAPACITACION EN SUS ESPECIES	
2.5	ANALISIS DE PUESTOS	70
2.5.1	DEFINICION	
2.5.2	METODOLOGIA DE ANALISIS	
2.5.3	PARTES QUE INTEGRAN EL ANALISIS	
2.6	VALUACION DE PUESTOS	83
2.6.1	DEFINICION	
2.6.2	SUS OBJETIVOS	
2.6.3	METODOS DE VALUACION DE PUESTOS	
2.7	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	97
2.7.1	ASPECTOS DEL SUELDO Y SALARIO	
2.7.2	FACTORES EN LA DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS	
2.8	HIGIENE Y SEGURIDAD	109
2.8.1	FACTORES DEL AMBIENTE EN LA HIGIENE Y SEGURIDAD	
2.8.2	PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN LA ORGANIZACION.	



2.9	SERVICIOS Y PRESTACIONES	117
2.9.1	DEFINICIONES	
2.9.2	POLITICA SOBRE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES	
2.9.3	CLASIFICACION DE PRESTACIONES	
<b>CAPITULO 3.-</b>	<b>PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIA</b>	<b>131</b>
3.1	ANTECEDENTES	132
3.1.1	VINCULACION INTERSECTORIAL	
3.2	MARCO LEGAL	140
3.3	MARCO ADMINISTRATIVO	143
3.4	OBJETIVOS	144
3.4.1	ASISTENCIA FINANCIERA Y CREDITICIA	
3.4.2	ASISTENCIA TECNICA	
3.5	ESTRUCTURA ORGANICA	147
3.5.1	ATRIBUCIONES	
3.5.2	FUNCIONES SUSTANTIVAS	
<b>CAPITULO 4.-</b>	<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>155</b>
4.1	HIPOTESIS	156
4.2	PROGRAMA DE TRABAJO	161
4.3	CASO PRACTICO	166
4.4	INFORME FINAL DE LA INVESTIGACION	210
	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>221</b>
	<b>INFORMACION GENERAL</b>	<b>223</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>229</b>

## INTRODUCCION

A medida que avanza el tiempo, éste modifica y cambia las cosas, en las Organizaciones en general en el Comercio, Régimenes de gobierno, e Instituciones de enseñanza etc., sus prácticas y rutinas que en su inicio dieron resultados, hoy en día están en vías de desaparición debido a la obsolescencia para su operación.

Asimismo cuando se realizaba una Auditoría a una Organización, ésta se limitaba exclusivamente al campo financiero, pero a medida que fue creciendo la Administración se hizo más complicada por lo que fue necesario prestar atención a las operaciones y controles internos. Por lo que los responsables de la Administración vieron la necesidad de cambiar y modificar sus prácticas y métodos.

Ahora bien, puede decirse que la industria en general ha demostrado tener la capacidad necesaria para emplear los métodos y técnicas de fabricación, aumentando la eficiencia y reduciendo los costos de fabricación en forma considerable. Situación que no se ha presentado en el ejercicio de la administración en general, ya que en la actualidad son un número considerable los organismos e instituciones que no han actuado con la celeridad necesaria para la aplicación de nuevas técnicas y adopción de sistemas administrativos acordes con la necesidad actual.

Parte de las mejoras requeridas consiste en considerar una serie de Técnicas y Sistemas, con las cuales sea posible controlar y evaluar la utilización y funcionamiento del llamado Proceso Administrativo en cualesquier organismos ó institución de que se trate. Lo anterior con el fin de detectar posibles desviaciones que en ocasiones pasan desapercibidas debido a la familiarización y monotonía funcional, pero que tienen repercusiones tanto en el aspecto económico como en el operativo.

Las técnicas anteriormente señaladas son las contenidas en la Auditoría Administrativa, mismas que en el transcurso de esta investigación son dadas a conocer desde el punto de vista de varios autores.

El objetivo que se persigue con el presente trabajo de investigación es el poder comprobar nuestra hipótesis planteada y es: de que por medio de la Auditoría Administrativa es factible conocer las posibles desviaciones que se presentan en una Organización sin que estas hayan sido detectadas; así como las repercusiones que origina. Para ello se eligió como área de estudio el Departamento de Recursos Humanos perteneciente al Programa de Apoyo a La Pequeña y Mediana Industria; Organismo Descentralizado.

Para un mejor comprensión, la investigación se ha estructurado de tal manera que sea posible diferenciar las recopilaciones teóricas

ca y la aplicación práctica de éstas. Dicha estructuración es:

*Investigación Teórica:*

- *Auditoría Administrativa.* - En este apartado se describen las definiciones de Auditoría Administrativa; así como diferencias existentes con otros tipos de auditorías; y criterios existentes para el desarrollo de una Auditoría Administrativa.
- *Administración de Recursos Humanos.* - Debido a que el enfoque de la investigación está dirigido a la Administración de Recursos Humanos, consideramos pertinente dar a conocer una panorámica general sobre este tópico para poder contar con elementos de juicio; para el análisis y dictámen de la investigación.
- *Antecedentes del Programa de Apoyo a La Pequeña y Mediana Industria.* - En vista de que el Departamento a auditar pertenece al Programa de Apoyo a La Pequeña y Mediana Industria; se dan a conocer antecedentes tanto de la institución en sí, como del área antes mencionada.

*Caso práctico de la Auditoría Administrativa:*

- *Comprende el programa de trabajo que deberá cubrirse en el desarrollo de la Auditoría; formando parte de ello la hipótesis establecida.*

- *Se evaluarán los resultados obtenidos y se dará a conocer un informe en el cual se determinen las observaciones derivadas del análisis y evaluación, todo ello basado en las técnicas de Auditoría Administrativa.*
  
- *Finalmente describimos por separado las conclusiones y recomendaciones, que desde nuestro punto de vista consideramos son las más apropiadas para abatir las deficiencias detectadas en el área auditada.*

*CAPITULO I*

*LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA*

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A través de la historia, se ha dado gran importancia a la administración de las organizaciones, ya que los procesos administrativos existen desde que aparece el hombre, requiriendo satisfacer sus necesidades y metas a través de esfuerzos coordinados, en su mayoría, las aportaciones provinieron de administradores empíricos.

A principios de este siglo surge el desarrollo industrial, lo cual originó una mayor magnitud, complejidad y diversidad de actividades, que han rebasado la capacidad y alcances que tradicionalmente habían tenido las organizaciones. Por lo tanto fue necesario una vigilancia más estrecha respecto al funcionamiento y control interno, para el apoyo de los responsables proporcionándoles información oportuna, útil, clara y concisa para que de esta manera realicen las medidas tendentes a mejorar o corregir las posibles desviaciones, con el objeto de mejorar y lograr la máxima eficiencia de las operaciones existentes, y así lograr el objetivo predeterminado.

En base a estas premisas se dió lugar a la creación de la Auditoría Administrativa.

Ante esta situación, la Auditoría Administrativa se presenta como la herramienta más adecuada para lograr el control y evaluación de las operaciones de la empresa.

A continuación se anuncian definiciones que sobre Auditoría Administrativa nos dan diversos autores:

- William P. Leonard, nos dice:

La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

- Instituto Americano de La Administración.- Señala: Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración.

- Análisis Factorial del Banco de México.- Señala: Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial.

- José Antonio Fernández Arena, nos dice:

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, -



*con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución.*

## 1.2 TIPOS DE AUDITORIA

Durante algún tiempo, la auditoría estuvo no solo asociada con la contabilidad, sino incluso considerada como parte de ella; su objeto era el de realizar un exámen para investigar un ejercicio-financiero y así poder descubrir posibles fraudes u omisiones.

Con el tiempo se demostró que era necesaria y útil lo cual originó la creación de diferentes tipos de Auditoría, siendo:

- a).- Auditoría Contable
- b).- Auditoría Operacional
- c).- Auditoría Administrativa

a).- Auditoría Contable.- Es el exámen sistemático de libros y registros de un negocio u organismo con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a sus operaciones para poder informar sobre los mismos y así conocer la situación del negocio u organización a la fecha que se requiera.

b) Auditoría Operacional.- Es el exámen o revisión de las áreas de operación de una empresa o institución, para tener conocimiento de si se

*esta operando al máximo de eficiencia, y con el mínimo costo para obtener una mayor productividad.*

*a).- Auditoría Administrativa.- Es un exámen o revisión, objetiva metódica y completa de los objetivos y metas de una empresa, u organización, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano con el fin - de detectar desviaciones o errores en - el momento oportuno para tomar una resolución o decisión adecuada.*

### 1.3 DIFERENCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA CONTABLE

ADMINISTRATIVA	CONTABLE
<p><b>ORIGEN</b> Es un servicio con fines internos</p>	<p>Es un servicio contratado para un trabajo especial.</p>
<p><b>OBJETIVO</b> Tiene por objeto descubrir deficiencias.</p>	<p>Tiene por objeto promover mayor eficiencia operativa.</p>
<p><b>SUJETO</b> La puede aplicar un Licenciado en Administración o un Contador Público Titulado o bien un Economista.</p>	<p>La debe aplicar un Contador Público Titulado.</p>
<p><b>ALCANCE</b> Toda la organización o bien un área específica o uno o varios Departamentos.</p>	<p>La situación financiera</p>
<p><b>PROFUNDIDAD</b> Debe ser completa para así satisfacer las necesidades del solicitante.</p>	<p>Debe obtener una evidencia suficiente y competente.</p>
<p><b>BASES</b> Principios de administración -- científica.</p>	<p>Principios de Contabilidad</p>
<p><b>PRESICION</b> Debe ser absoluta</p>	<p>Debe ser absoluta</p>
<p><b>QUE EXAMINA</b> Objetivos generales de la organización y de cada Departamento.</p>	<p>Controles, procedimientos y síntomas financieros.</p>
<p><b>ENFOQUE</b> De alta gerencia con el afán de mejorar y superar a la organización.</p>	<p>De alta gerencia a través del enfoque tradicional financiero.</p>
<p><b>PRECUCENCIA</b> Anualmente</p>	<p>Anualmente</p>
<p><b>INFORME</b> Real y conciso</p>	<p>Real y conciso</p>

#### 1.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El alcance de la auditoría administrativa nos determina el marco de actividades que la misma abarcará en la organización, sección o departamento en la cual se aplique dicha auditoría.

Es recomendable que la aplicación de la auditoría administrativa tenga un amplio carácter en la cual abarque todas las áreas de la organización, con el propósito de familiarizarse con la problemática de la misma y definir la tarea de auditoría que ha de realizarse. En ella se pretende evaluar la conducta de los recursos humanos y el rendimiento de la operación en forma apreciativa y objetiva.

Los aspectos fundamentales de esta auditoría son:

Determinar si:

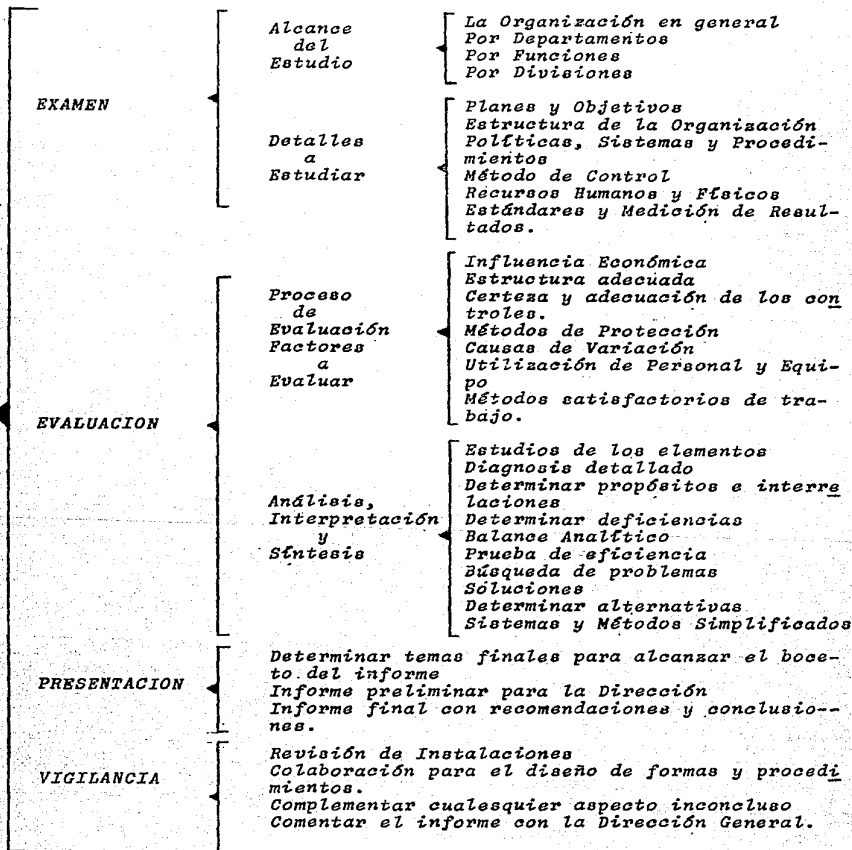
- La estructura organizacional del departamento de recursos humanos, reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para lograr el objetivo predeterminado.
- El departamento de recursos humanos cuenta con sistemas y procedimientos adecuados para el desarrollo de las actividades encomendadas.

- El sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.
- El sistema de información proporciona el efecto físico, financiero real de la aplicación de los recursos.

De lo anterior se deduce que la auditoría administrativa nos va a ayudar a detectar errores o posibles deficiencias expresadas en forma precisa y confiable.

## 1.5 CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

## 1.5.1. Método de William P. Leonard



## PROGRAMA DE AUDITORIA

Dentro de este programa se deben examinar y analizar los siguientes aspectos específicos en cada área de estudio:

### a).- Planes y Objetivos

Al efectuar una revisión de los principios de la Organización, es necesario evaluar los planes y objetivos generales, ya que puede parecer en algunos casos; que la alta Dirección de una Organización no se ha percatado de hasta dónde unos planes mal trazados están impidiendo que se alcancen dichos objetivos. Por lo que se deberán dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Garantizan los objetivos y la sobrevivencia, el crecimiento, - la contribución económica y las utilidades de la empresa?
- Son claros y reales?
- Son alcanzables?
- Contribuyen a lograr una guía y dirección de la Organización?



- *Especifican qué se espera de los subordinados?*
- *Son gufa para el personal?*
- *Se evalúan periódicamente ?*
- *Se han establecido nuevas metas a partir de los logros obtenidos?*

*b) Estructura*

*El contar con una buena estructura le permitirá funcionar con plena eficacia a la Organización; es por ello que la Dirección -- Moderna logrará mejores resultados si delega, distribuye las cargas de trabajo y asigna responsabilidades a un mayor número de -- personas, a fin de que todo el grupo administrativo pueda realizar un trabajo mejor. A continuación se enuncian algunas deficiencias que son comunes en la Organización.*

- *La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la Organización.*
- *Las funciones no están coordinadas, balanceadas y controladas.*
- *Hay una falta apropiada de delegación de autoridad y responsabilidad.*
- *Personal no calificado ocupa puestos clave.*
- *Falta dirección y gufa a los subordinados.*

- Existen pugnas entre los jefes departamentales.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, demasiadas personas les reportan directamente.

c).- Políticas Sistemas y Procedimientos.-

Las políticas son esenciales para una administración eficaz, - ya que delimitan las intenciones de la Dirección, es por ello que las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida; son un medio para la uniformidad y coordinación.

De igual manera un Sistema o Procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política. Por todo ello, el resultado de un sistema o procedimiento puede no -- cumplir con su objetivo y función por lo que necesita de una medida correctiva. Por lo que habrá de analizar:

- Persigue el Sistema de promoción y satisfacción de los objetivos; lo consigue?
- Proveen métodos de control que permitan buenos resultados con - el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzo ?
- Indica la rutina a realizarse en una secuencia lógica?
- Permiten los Sistemas y Procedimientos coordinación efectiva - interdepartamental ?
- Se han establecido todas las funciones necesarias ?

- Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad ?
- Se ha colocado bien la función en la estructura ?
- Está capacitado el personal para el trabajo ?
- Existe un programa integral de metas a lograr ?

d).- Métodos de Control.-

Son instrumentos por medio de los cuales la Dirección obtiene resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que las actividades se realicen en forma proyectada. Por lo tanto la finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado. Es por ello que el auditor debe estar en posibilidades de ofrecer sugerencias constructivas para la Organización.

Recursos Humanos y Físicos en lo relativo a:

- Horario de trabajo
- Retrasos
- Faltas
- Vacaciones
- Sueldos y Salarios
- Deducciones por impuestos
- Calificación de méritos
- Servicio médico, etc.

*c) Estándares y Medición de Resultados.-*

*Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos. Por lo que el primer paso a seguir será la recolección de datos e información. Este punto se refiere a la obtención de información, mediante la realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios y todo aquello que conlleve a la obtención de datos e información.*

*A continuación se mencionan algunas técnicas para una revisión adecuada:*

**ORGANIGRAMAS:**

- *De tipo estructural*
- *Funcional*
- *Departamental*
- *Lineal y de posiciones con detalle de actividades.*

**DIAGRAMAS DE PROCESO SOBRE:**

- *Productos*
- *Hombres*
- *Operaciones*
- *Formas*
- *Procedimientos*

**DIAGRAMAS GRAFICOS DE:**

- Programa de Trabajo
- Lineales
- Barras

**HOJAS**

- Entrevistas
- Observaciones
- Estadísticas

*Eojas de instrucciones, operaciones y rutas*

*Lista de verificación y de realización de trabajo*

*Muestreo y medición del trabajo*

*Cuestionarios y Papeles de trabajo.*

**f).- Análisis, Interpretación y Síntesis**

- Estudiar los elementos y obtener los antecedentes de la Organi-  
zación y de su medio ambiente.
- Diagnosticar detalladamente sus deficiencias
- Determinar propósitos y sus interdependencias
- Realizar un Balance Analítico de la importancia y valor de ca-  
da elemento, en relación al todo.

- Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores.
- Buscar problemas y determinar sus orígenes.
- Comparar las alternativas que se ofrecen para la solución del problema.
- Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

- 1.- Eliminar trabajo innecesario
- 2.- Mejorar sistemas
- 3.- Reducir gastos
- 4.- Determinar decisiones apropiadas
- 5.- Seleccionar los métodos para un trabajo adecuado.

*g).- Presentación del Informe y su Discusión*

*Leonard, propone el siguiente formato:*

- 1.- Propósito y alcance
- 2.- Aspectos fundamentales
- 3.- Problemas discutidos con la supervisión
- 4.- Prácticas comunes
- 5.- Discusión y comentarios
- 6.- Recomendaciones
- 7.- Anexos

1.5.2. METODO DEL AMERICAN INSTITUTE OF MAGNAGEMENT (INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION)

ESQUEMA GENERAL

EMPRESA DE TIPO RELIGIOSO

Funcion Social  
Estructura formal  
Crecimiento de sus instalaciones  
Análisis de membresia  
Programa de desarrollo  
Políticas financieras  
Análisis del consejo de directores  
Eficiencia en la operación  
Evaluación Administrativa  
Efectividad en la dirección

EMPRESA DE TIPO EDUCATIVO

Función académica  
Estructura formal  
Crecimiento  
Programa de desarrollo  
Análisis de los alumnos egresados  
Políticas financieras  
Eficiencia en la operación  
Evaluación administrativa  
Análisis del consejo de directores  
Efectividad en la enseñanza

HOSPITAL

Función Social  
Estructura formal  
Crecimiento de instalaciones  
Programa de desarrollo  
Cuidado de los pacientes  
Políticas financieras  
Eficiencia en la operación  
Evaluación del consejo de directores  
Evaluación Administrativa  
Efectividad en la actividad científica

INSTITUCION SIN FINES LUCRATIVOS

Función económica  
Estructura formal  
Crecimiento  
Atención a los donadores  
Investigación y desarrollo  
Análisis del consejo de directores  
Políticas financieras  
Eficiencia en la operación  
Servicio al público  
Evaluación de los ejecutivos

INSTITUCION CON FINES LUCRATIVOS

Función económica  
Estructura formal  
Utilidades  
Atención a los accionistas  
Investigación y desarrollo  
Consejo de administración  
Políticas financieras  
Eficiencia en la producción y distribución  
Evaluación de los Ejecutivos

*Programa de Auditoría Administrativa para una institución con fines Lucrativos.*

### **I.- FUNCION ECONOMICA**

*Las empresas en general pueden fácilmente precisar el objeto de su operación, pero no es tan sencillo determinar hasta qué punto es importante su actividad económica; posiblemente la mejor medida sería preguntar qué perderían los individuos y grupos en caso de que desaparecieran las Empresas?, obviamente algunas Instituciones sobre todo las que prestan servicios públicos, tienen una repercusión económica evidente.*

### **II.- ESTRUCTURA FORMAL**

*Las empresas tienen una estructura que les permite resolver sus problemas en forma adecuada. Aspectos importantes en el orden general de las Instituciones son: Definición de la autoridad y su responsabilidad, e interrelación de las comunicaciones verticales y horizontales.*

*La administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus miembros, siempre equilibrada para asegurar eficiencia.*



Otro aspecto importante es el relativo al control, el cuál deberá variar con base en la interrelación de los diversos ejecutivos. Finalmente los manuales de Organización, y en general las técnicas de esta área, se usan como instrumentos y no como factores únicos, en ellos se toma en cuenta la existencia de la organización final.

### III.-UTILIDADES

En esta área se pueden considerar tendencias de tipo estadístico, por regla general la buena Administración genera utilidades.

Las utilidades son un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer las necesidades crecientes. De dónde el renglón de utilidad debe compararse con los resultados obtenidos por la competencia así como la capacidad del mercado y sus perspectivas.

La estructura financiera depende de la generación de utilidades ya que los acreedores demandan proporciones razonables que otorguen garantía de cumplimiento.

#### IV.- ATENCION A LOS ACCIONISTAS:

*El consejo de administración recibe un mandato expreso de los accionistas que cubren tres requerimientos:*

- a) Evitar riesgos innecesarios al capital*
- b) Aumentar el capital contable por medio de reinversión de utilidades.*
- c) Obtener dividendos razonables.*

*El pago de dividendos establece una relación cordial con los accionistas, pero debe hacerse en proporción a los resultados obtenidos y, lo que es más importante, como parte de una política definida y estable a través del tiempo.*

#### V.- INVESTIGACION Y DESARROLLO:

*La investigación y desarrollo proporcionan nuevas soluciones a los problemas, e incluso pueden determinar una orientación distinta para el futuro de la empresa. La investigación no se limita a un laboratorio o a una planta experimental. Se debe realizar también en instituciones de servicios o que no están en el ramo de la producción.*

#### VI.- CONSEJO DE ADMINISTRACION

*El consejo de administración imprime el carácter de la empresa,*

*es el cuerpo que analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones; selecciona los ejecutivos de la institución. La composición debe ser heterogénea, ejecutivos y gente distinguida que no trabaje en la empresa.*

#### VII.- POLITICAS FINANCIERAS

*El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requiere el mejor uso para obtener utilidades, por lo que - deben establecerse políticas financieras que proyecten a la - empresa a largo plazo.*

*El abuso del crédito para obtener mejores utilidades es una - medida peligrosa. En general es necesario procurar la obten- ción de recursos y realizar una vigilancia estricta sobre el- presupuesto.*

#### VIII.- EFICIENCIA EN LA PRODUCCION:

*La calidad de los productos o servicios, así como su precio - son factores determinantes, ya que no es posible pensar sólo en la magnitud de ventas o en la lealtad de los consumidores. Por lo que es necesario conocer los métodos para incrementar constantemente la eficiencia.*

**IX.- DISTRIBUCION:**

*Este factor es primordial y sólo se le considera en menor escala al identificarlo como, evaluación de los ejecutivos, representa un motor de las actividades de la empresa y, requiere coordinación perfecta con las diversas áreas de la institución.*

*Deben evaluarse conceptos como: selección y entrenamiento de vendedores, políticas de precios etc.*

**X.- EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS**

*El funcionamiento de las actividades de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, en relación a los - cuales interesa conocer:*

- a) Habilidad*
- b) Integridad*
- c) Iniciativa y dinamismo*

1.5.3. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR EL BANCO DE MEXICO.

ESQUEMA  
GENERAL

MEDIO AMBIENTE	[	Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
POLITICAS Y DIRECCION	[	Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
PRODUCTOS Y PROCESOS	[	Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
FINANCIAMIENTO	[	Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
MEDIOS DE PRODUCCION	[	Inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.
FUERZA DE TRABAJO	[	Personal ocupado por la empresa.
SUMINISTROS	[	Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
ACTIVIDAD PRODUCTORA	[	Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
MERCADEO	[	Orientación y manejo de la venta y distribución de los productos.
CONTABILIDAD y ESTADISTICA	[	Registro e información de las transacciones y operaciones.

*Programa del Análisis:*

**ETAPA I.- PLANEAR LA INVESTIGACION.**

- Definir la materia objeto de la investigación
- Definir el propósito final de la investigación
- Determinar el tiempo disponible para la investigación
- Planear las fases y el volumen del trabajo
- Determinar los medios de investigación e información.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

**ETAPA II.- ANALIZAR EL TEMA**

- Objeto de la investigación y su operación
- Determinar los factores referentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información
- Verificarla
- Asegurarse de que está completa

**ETAPA III.- EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA**

- ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores

con las funciones asignadas a éstos ?

- ¿ Qué tendencia se registra en el campo de cada factor ?
- ¿ Qué evolución ocurre en los campos relacionados ?
- ¿ Cuáles elementos del factor están estimulando la operación ?
- ¿ Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora ?
- ¿ Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor ?
- ¿ De que medios se dispone para alcanzar estos objetivos ?

**ETAPA IV.- COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES, ANALIZAR EL TODO.**

- ¿ Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con -- los objetivos de la operación ?
- ¿ Cuál es la ejecución total real ?
- ¿ Cuáles son los factores limitadores ?
- ¿ Qué factores deben estudiarse con mayor detalle ?
- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

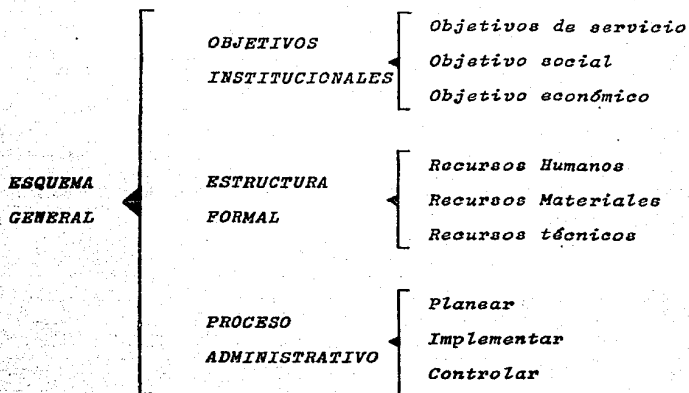
**ETAPA V.- PRESENTAR EL DIAGNOSTICO**

- Preparar documentos para su discusión

- Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- Estimular las decisiones.



## 1.5.4. METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA



El esquema propuesto por este autor se fundamenta en el concepto que tiene sobre la Administración y nos dice que: ' Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo'.

Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos. Dichos objetivos son:

- a) De servicio
- b) Social
- c) Económico

**OBJETIVOS DE SERVICIO.-** *Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios. Estas actividades las cubren los Departamento de Producción y Comercialización.*

**OBJETIVO SOCIAL.-** *Busca la satisfacción de los colaboradores de la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los Departamentos responsables de lograr este objetivo son el de Relaciones Públicas y de Relaciones Humanas.*

**OBJETIVO ECONOMICO.-** *Se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo de la empresa por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de Finanzas y se complementa en el Departamento de Contabilidad o de Informática.*

**MECANISMO DE OPERACION O ESTRUCTURA FORMAL:**

*La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.*

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la Organización, por lo que obtendrá: buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la Empresa.

Como resultado de la Organización, la Empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto de:

**DIRECCION.-** Ejercida por el Consejo de Administración, quien debe revisar los avances de la Empresa enfocados en -- cuanto a los objetivos, basando su análisis en el de sarrollo de las políticas.

**OPERACION.-** Relativa a la Producción, cuando la Empresa sea de -- índole industrial y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prí ma hasta el producto final.

**COMERCIALIZACION.-** Quien debe coordinar todos los factores que ase guren el tránsito de los productos desde la fábrica -- hasta el consumidor final.

**ASESORAMIENTO.-** En relación a los diferentes departamentos que co laboran y coadyuvan con la Dirección y la Operación,

*la Empresa requiere de estas actividades para asegurar una actuación más eficiente, en donde intervengan tratamiento de personal por relaciones humanas, manejo de fondos por finanzas etc.*

*INFORMACION.- Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas sus causas y en caso de no ser efectivas las correcciones adoptadas por Los jefes departamentales, sugerir otras medidas al Gerente General.*

*Los objetivos Institucionales y el Mecanismo de Operación, requieren del Proceso Administrativo que consistirá en:*

- I).- Planear*
- II).- Implementar*
- III).- Controlar*

*I.- PRINCIPIOS DE PLANEACION:*

- a) Existiendo una repetición marcada podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.*
- b) La planeación tiene como primer requisito la definición del problema aislado de tal forma que sea posible realizar su -*

estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos producto de la innovación.

c) El contenido de los programas dependerá de:

- Los objetivos de la tarea
- Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.
- El tiempo límite.

d) Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, la conjunción de los cuales permitirá la satisfacción de la principal y originarán la especialización.

e) El método del Camino Crítico ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan tan detallado como se desee, en la que se puedan observar clara y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y las dependencias de unas con otras.

f) Si se requiere un programa muy detallado y lógico, la máquina es la solución ideal, si los límites de la economía lo permiten.

- g) En una programación adecuada, es posible pensar en una pre-  
dicción mayor.
- h) La rutina en exceso dejará poco tiempo para realizar innova-  
ciones y las capacidades serán mal usadas porque no habrá -  
tiempo para pensar originalmente.
- i) Es posible hablar de mayor innovación si hay presión de tiem-  
po aunada a claridad en las metas a satisfacer.
- j) Cuando los elementos ocupantes de puestos con autoridad li-  
neal dependan de los grupos de asesoria, será mayor la inno-  
vación.
- k) Si como resultado de los programas la actuación adquiere ma-  
tices monótonos, surgirá apatía. Si por el contrario, los  
logros son confusos se presentará la frustración.
- l) Si como consecuencia de una programación continua se mani-  
fiesta la insatisfacción, será necesario dar oportunidad pa-  
ra que surja la innovación, utilizando sistemas de sugeren-  
cia y evaluación de los programas.

## II.- IMPLEMENTAR.-

*Decidir el planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver - la inobnignita establecida.*

*La decisión demanda integridad en todas sus etapas y por lo -- tanto requiere de una definición clara de la autoridad y de una responsabilidad correlativa.*

## III.- CONTROL.-

*Apreciación del resultado de la acción.*

*Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación individual.*

*Cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio analizando su actuación. En las ocasiones en que -- sea posible y recomendable se solicitará esta opinión por escrito, pero siempre deberá el interesado explicar las causas - de la desviación en el programa.*

*El informe contendrá análisis de las cantidades y de la calidad, tanto en casos en que se expliquen progresos positivos como en la situación en que se detallen fallas.*

**CAPITULO II****ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**



## RECURSOS HUMANOS

### 2.1 Definición

Dentro de los estudios de la Administración General se señala que el personal o elemento humano es lo más importante, ya que - la eficiencia de los demás factores depende del recurso humano; por lo que la ayuda y actitud del personal condicionan los resultados que se obtengan en los demás aspectos, como son:

Producción de bienes o servicios, Ventas, Finanzas, Compras, - Mercadotecnia y al mismo tiempo la Administración en General.

La Administración General "Es la disciplina que persigue la -- satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Como puede observarse en esta definición, el esfuerzo humano resulta - vital para el buen funcionamiento de cualesquier organización; es decir que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización obtendrá resultados positivos; caso con trario, se detendrá su desarrollo. De aquí que la Organización - deba poner especial atención a sus Recursos Humanos.

Así pues la Administración de Recursos Humanos es el Proceso - Administrativo, aplicado al acrecentamiento y conservación del es fuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habili

dades, etc., de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

A continuación se enuncian las funciones que consideramos importantes para el desarrollo de la presente investigación y que son desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos del Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria. (P.A.I.).

- Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Capacitación y Desarrollo
- Análisis de Puestos.
- Valuación de Puestos
- Sueldos y Salarios
- Higiene y Seguridad
- Servicios y Prestaciones

## 2.2. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.1. Importancia

La planeación es el proceso de anticipar y hacer preparativos para enfrentarse a aquellas condiciones que puedan afectar la organización y sus operaciones, hasta el grado que sea posible provocar las condiciones deseadas. Esto implica determinar los objetivos que deben ser alcanzados y las funciones que deben ser ejecutadas para asegurar estas realizaciones.

La planeación incluye tomar decisiones, lo cual es, el proceso de determinar y evaluar los cursos alternos de acciones disponibles y seleccionar el curso que se considera más factible.

La planeación del personal es importante porque previene los fundamentos para organizar, asignar, dirigir y controlar las actividades de los empleados.

Solamente estando en posibilidades de anticipar qué trabajo debe ser realizado y cómo debe ser realizado, podrán los administradores crear, asignar y dirigir la organización.

La importancia de la Planeación de Recursos Humanos es muy considerable, ya que los planes cuidadosamente formulados y compren-

sibles para el personal de la organización, pueden servir de base para:

- Definir y coordinar las actividades del personal
- Aclarar las relaciones interpersonales de los empleados.
- Dar a los empleados mayor conciencia de lo que pueden esperar de la administración y lo que la administración puede esperar de ellos.

En esta forma, los planes permiten un grado máximo de autodirección del empleado y proporcionan la base para establecer las normas o criterios contra los cuales pueden medirse los resultados del trabajo.

La planeación de personal ha tenido la necesidad de incrementarse considerablemente a causa de los avances de la ciencia, la tecnología y a los cambios de la oferta laboral por lo que, requerirán cambios más frecuentes en los programas de personal.

### 2.5.2 Metodología de Análisis

El Análisis de Puestos debe apegarse a una Metodología de tal forma que su aplicación se realice en forma secuencial y lógica a fin de emitir un análisis objetivo. Por lo que será necesario definir claramente los objetivos en cuanto a enfoque, amplitud, cobertura, ya que dependiendo de la fijación de estos se podrá diseñar el análisis y toda la acción a seguir.

#### Recopilación de Información:

Para la captación de la información existen varios métodos siendo:

- a) Observación
- b) Cuestionarios
- c) Entrevista
- d) Combinación de varios métodos

#### a) Observación

- *Introspección del trabajo.* - Este análisis lo realiza el interesado, escribe un informe y lo entrega a su jefe inmediato para su revisión

### 2.2.3. Componentes de la Planeación de Recursos Humanos:

La mejor forma de considerar la planeación de Recursos Humanos, es como un procedimiento sistemático caracterizado por una secuencia planeada de acontecimientos para una serie de pasos -- cronológicos; estos pasos son los componentes del proceso de Planeación de Recursos Humanos, éstos incluyen:

a) *Objetivos.* - Las actividades de la planeación de Recursos Humanos cumple muchos objetivos. Las necesidades individuales, - organizacionales y naturales, se cumplen mediante los procedimientos de planeación de personal. Aunque muchas metas y objetivos se pueden asociar con las actividades de Planeación de Recursos Humanos; la misión de éstas es relacionar los Recursos Humanos futuros, con las necesidades a futuro que tendrá la organización para maximizar el rédito futuro de la inversión en los Recursos Humanos. Esta misión es la de relacionar o ajustar las capacidades del empleado, a los requerimientos de la organización; enfatizando los compromisos futuros y no los presentes.

b) *Planeación de la Organización.* - El primer paso en la planeación de Recursos Humanos, es establecer los objetivos de la fuerza de trabajo; el paso siguientes, es evaluar las adaptaciones y cambios futuros para que la organización forme su es

*estructura y diseño internos.*

*Actualmente, este proceso de adaptación se identifica y denomina en forma diferente por distintos autores, pero no por -- ello deja de haber uniformidad en sus conceptos. Las fases -- comunes incluyen Desarrollo Organizacional, Cambio Planeado, Renovación Organizacional y Ciencias del Comportamiento Aplicadas.*

*En esta investigación se usará el término de Planeación de la Organización para referirse a este proceso de cambio.*

*De lo anterior podemos derivar que:*

- La Planeación de la Organización es la actividad consciente- que emprende la Organización para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento.*
- La Planeación de la Organización es un enfoque orgánico ---- orientado al proceso para el cambio organizacional y la eficiencia administrativa.*

*El cambio y el mejoramiento se logra haciendo que todos los miembros de la Organización participen en el análisis de los problemas y en la Planeación. Cuando la Planeación de la -- Organización acentúa la adaptación y el desarrollo individual,*

se denomina Desarrollo Organizacional (DO). Por lo tanto - el Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa que implica el reforzamiento de los procesos humanos en las Organizaciones que mejoran el sistema del mejoramiento orgánico para lograr sus objetivos.

*c) Pronóstico de Los Recursos Humanos*

*El pronóstico de Recursos Humanos planea las contingencias futuras y necesidades de personal que tendrá la Organización.*

*Los factores que influyen en dicho pronóstico de Recursos Humanos son: la cantidad de producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda.*



## 2.3. SUMINISTROS DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACION:

### 2.3.1. Anticipación de los Requerimientos de Personal

*Para que una organización funcione eficientemente, no deberá permitir una escases ni un exceso de personal en ningún período significativo.*

*El aumento o disminución de personal, deberán ser tomados en cuenta anticipadamente, con el fin de realizar efectivamente las funciones del reclutamiento y entrenamiento del personal requerido y así ocupar los puestos vacantes en la mejor forma posible.*

*El cambio de condiciones que afectan a una organización, originará la creación y eliminación de posiciones específicas, por tal motivo es importante planear con anticipación estos cambios en los requerimientos de personal, esta planeación debe reflejar las variaciones esperadas y deberá anticipar el efecto de estas variaciones sobre la tecnología futura de la organización.*

### 2.3.2. Reclutamiento

Uno de los problemas con mayor importancia en las organizaciones, es el de contar con los Recursos Humanos más adecuados, por lo cual ha sido necesario crear y desarrollar funciones, que sirvan de apoyo a la Administración de Personal.

Una de estas funciones que tiene mayor importancia es el reclutamiento, definiéndolo de la siguiente manera:

Es el esfuerzo positivo por parte de una Organización para -- atraer y reunir a un número de solicitantes, que permita cierto grado de selectividad al contratar personal.

Cronológicamente el reclutamiento puede realizarse antes de -- que llegue la requisición para ocupar una vacante.

Por lo general el departamento de personal siempre está reclutando candidatos lo cual es recomendable, ya que en un momento -- que se requiera personal el departamento puede cubrir dicha vacante en la mejor forma posible.

Las fuentes del reclutamiento se clasifican en:

- a) Fuentes Internas
- b) Fuentes Externas

a) **Fuentes Internas:** Proporciona el suministro humano por medio de la localización de personas que pertenecen a la misma organización para realizar este proceso por lo que deberá contarse con un inventario de Recursos Humanos.

- Cuando se allega de atraer candidatos a través de personas que pertenecen a la misma organización.
- Ejemplo, cuando los candidatos son recomendados por los empleados y/o funcionarios actuales.

De no existir candidatos idóneos dentro de la organización, se recurrirá a otros medios de reclutamiento.

b) **Fuentes Externas:** Esta fuente de reclutamiento es utilizada cuando la organización no cuenta con el candidato requerido y por lo tanto es necesario atraer solicitantes a través de:

- Anuncios
- Agencias de colocación
- Bolsas de trabajo
- Sindicato
- Personas de otras organizaciones
- Personas que acuden por sí mismas a la organización solicitando empleo.

Por lo general el proceso de reclutamiento termina cuando los interesados llenan y entregan la solicitud de empleo, que con tiene básicamente información que posteriormente enunciaremos.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anti cipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Ya -- que esto nos permite escoger el mejor personal disponible en -- el mercado de trabajo y cubrir las vacantes en la forma y tiem po requerido.

### 2.3.3. Selección y Contratación

Anteriormente en las organizaciones la selección de personal - la realizaba el supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo cual puede decirse que era intuitiva, es ta práctica se efectúa todavía en algunas organizaciones.

En base a esta deficiencia se hizo necesaria una selección téc nica de personal que emplee métodos idóneos y realizados por Psicológos y Administradores.

Fernando Arias Galicia, nos define la Selección de Personal co mo:

Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto, a un costo adecuado, que permita la autorealización del empleado en el desempeño de sus actividades, habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuel ven así como para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización.

Esta función tiene como objetivo el identificar y elegir entre los solicitantes a quien o a quienes reúnan las mejores caracterís ticas para desempeñar los puestos vacantes.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas - que permiten descubrir a la persona idónea para el puesto vacante.

Este proceso de selección los hemos determinado de la siguiente manera:

- a) Solicitud de empleo
  - b) Entrevistas
  - c) Pruebas Psicológicas
  - d) Pruebas de trabajo
  - e) Estudio Socioeconómico
  - f) Exámen médico de admisión
- a) Solicitud de Empleo

Localizados los candidatos y determinado el área donde serán - recibidos, se procede a llevar la solicitud de empleo que abarcará básicamente los siguientes datos personales:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Registro Federal de Causantes
- Datos familiares

- *Experiencia Ocupacional*
- *Puesto y sueldo deseado*
- *Disponibilidad para iniciar labores de empleo*
- *Planes a corto y largo plazo.*

*Además existen tres tipos de solicitud para los diferentes niveles de la organización, a saber:*

- *Nivel ejecutivo*
- *Nivel empleado*
- *Nivel obrero*

*Si el candidato reúne todos los requisitos antes mencionados - se procede a la siguiente etapa*

#### ***b) Entrevistas***

*Se puede decir que la entrevista, es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.*

*Cada entrevista tiene su objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.*

En la entrevista participan dos personas el entrevistado y el entrevistador. De esta forma se hace llegar la información la cual es un instrumento clave en el proceso de selección.

El entrevistador requiere, un adiestramiento y supervisión adecuada, con el propósito de obtener la información adecuada y lograr el objetivo de dicha entrevista y así evitar riesgos a la organización. Seguido de la entrevista se le practicará al candidato las pruebas Psicológicas y de trabajo.

#### c) Pruebas Psicológicas

En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como la capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

Las pruebas Psicológicas son instrumentos y como tales no son buenos ni malos dependen para que han sido diseñados y como sean utilizados. Es recomendable aplicar pruebas psicológicas ya experimentadas, propias para cada tipo de puesto.

En ocasiones se puede considerar estas pruebas como una proposición costosa, pero si tomamos en cuenta la productividad que se puede obtener en base a la aplicación de las mismas se justifican



Los recursos empleados; y por lo tanto más que un costo representa una inversión.

d) Pruebas de Trabajo

Estas pruebas normalmente las realiza el futuro jefe inmediato a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

e) Estudio Socioeconómico

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación esto es, compañeros de estudio, de trabajo, etc.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

Las áreas a explorar son:

- *Antecedentes Personales:* Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, etc.
- *Antecedentes Familiares:* Nombre, estudio y ocupación de sus padres, hermanos, esposa e hijos en su caso.
- *Antecedentes Laborales:* Puesto desempeñado, salario percibido, causa de baja, comportamiento, etc.
- *Situación Económica:* Presupuesto familiar, renta, ingresos etc.

*Un análisis de la información obtenida reflejará la situación real del individuo en estudio. Posteriormente se aplicará el examen médico.*

#### *f) Examen Médico de Admisión*

*Normalmente este es el último paso del proceso de selección de personal este se realiza cuando ya va a ser contratado el solicitante.*

*Se realiza para conocer su estructura física orgánica, para determinar si existe algún malestar médico que pueda afectar a la organización, ya sea en el tiempo presente o futuro.*

*Si el examen resulta negativo, por consiguiente la organización no realizará la contratación, pero si todo lo anterior es positivo ya sea para el solicitante como para la organización continuamos con la contratación.*

## 2.4 CAPACITACION Y DESARROLLO

Con el título de entrenamiento-training en inglés usando la --  
 imágen de subirse a un tren en marcha, se comprende en Norteaméri-  
 ca toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a tra-  
 bajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capa-  
 cidades para un puesto u oficio, es necesarios distinguir tres cla-  
 ses de actividades de entrenamiento, porque del hecho de confun-  
 dir las, resultan serios problemas, tales como el de que muchos es-  
 timan que "no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores".

Hay, ante todo, un entrenamiento de carácter más bien teórico,  
 mientras que existe otro eminentemente práctico.

### C A P A C I T A C I O N

#### (ENTRENAMIENTO)

##### TEORICO

- Se da para todas las capaci-  
 dades que se requieran en -  
 un oficio o profesión, sien-  
 do por lo mismo más general.
- Exige que se adquiera una -  
 destreza específica al irse  
 familiarizando con el puesto.
- Solamente se necesita cuando  
 sean puestos calificados, -  
 técnicos y/o ejecutivos.

##### PRACTICO

- Se da para un puesto concreto  
 y determinado
- Consiste precisamente en la ad-  
 quisición de destreza, aun supo-  
 niendo que existe una capacita-  
 ción teórica previa.
- Se requiere aún para los pue-  
 stos no calificados o semicali-  
 ficados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

Primero: La Capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: El Adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa "adquirir destreza". Indica que, así como la mano derecha puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático.

Tercero: Además de la "Capacitación Teórica" y del "Adiestramiento Práctico", que proporcionan, respectivamente "Ideas" y "Hábitos" Ejemplo: Manuales, es necesaria la "Formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y -- que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea --

*leal, sereno, ordenada y decidido.*

*Las tres funciones que comprende el "Entrenamiento" se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el "Adiestramiento", conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la "Capacitación y la Formación"*

#### **DESARROLLO:**

*Esencialmente entendemos el Desarrollo como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Podríamos, desde luego, considerar el Desarrollo como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Es más: las organizaciones se encuentran enmarcadas por un Macrosistema en el cual se suceden transformaciones las más de las veces vertiginosas; así dichos organismos para sobrevivir, deben adaptarse a estas metamorfosis que se experimentan en forma continua. Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico del cambio; Planeación y Control constituyen el Desarrollo.*

Podríamos decir también que tal desenvolvimiento constituye - una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos (mercados, tecnología, etc.).

El desarrollo es una "técnica" utilizada recientemente (en la década de 1961 a 1970) que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan el objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o -- instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando -- se está frente al peligro (palpable actualmente), de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, -- cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto.

#### Pasos Para Implantar el Desarrollo

El Desarrollo es un proceso sui generis para cada organización sin embargo, se pueden delinear algunos de sus aspectos principales:

1. La existencia de una necesidad es determinada por la presencia de algún problema; ejemplo, un conflicto de actitudes entre el área de producción, y el área de mercadotecnia de una empresa; este caso general repercute en toda la organización por la serie de ramificaciones que tiene, por ejemplo: Hay quejas de los clientes, presión hacia los niveles bajos de producción, existe un ambiente de tensión y agresión entre el personal de ambos departamentos, cosa que provoca una competencia destructiva por el constante inculparse unos a otros, la cadena sigue y cada vez el problema resulta más obvio pero, más difícil de puntualizar, de definir y por tanto de encontrarle solución.

2. Los niveles de directivos o algún asesor (interno o externo) se percatan del problema y proceden a detectarlo, o a tratar de definirlo, para ello es necesario seguir una serie de técnicas que pueden variar desde la simple observación participante, hasta los cuestionarios o entrevistas.

Generalmente es conveniente que esta determinación del problema la haga alguien que no esté involucrado en el mismo, a fin de lograr una mayor objetividad.

3. Una vez detectado el problema, los niveles (gerenciales) de decisión, deben estar plenamente conscientes del caso, y de la necesidad de tomar medidas correctivas. Se puede proceder entonces a la iniciación de un programa de resolución, pero el secreto

esencial del desarrollo radica en este punto: tomar conciencia claramente de cuál es la situación, y adoptar la actitud receptiva necesaria que, localizada en los niveles superiores de decisión, resuelve en alto grado todas las posibilidades subsiguientes de conflicto. Si los niveles de dirección no están dispuestos a analizar el problema, a admitir racionalmente cualquiera que sea la causa, y entonces enfrentarse a su resolución, nada resolverá los problemas.

#### 2.4.1. LA CAPACITACION EN SUS ESPECIES

Se dividirán también en razón de su fin, y en razón de su método.

##### EN RAZON DE SU FIN

Distinguiremos en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado. (notése que, así como en el último punto del adiestramiento se tocaban los lindes de la capacitación, en el primero de ésta, también se tocan los del adiestramiento).

La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, Ejemplo: sobre mecánica en general.



*La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.*

#### EN RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS.

*Bajo este aspecto se divide, ante todo, en directa e indirecta siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la -- que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.*

*Clases. Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en las enseñanzas, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica semejante a la empleada en los -- centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.*

*Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un -- curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.*

*Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior se-*

pecializados en ese aspecto. Normalmente la organización costea la enseñanza, la absorbe porque de hecho es la empresa la que se hace responsable del costo de la beca porque de alguna manera le conviene tener personas capaces ya que en determinado momento la empresa lo ve desde un punto de vista lucrativo ya que a futuro ese costo de becas y enseñanza va a reeditar a la empresa mayores beneficios de producción ó desempeño lo que habrá de constituir una mejora económica, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser las más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

*Conferencias.* Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas, como máximo, muchas veces seguida de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no solo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente quizá, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes al interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

*Método de casos.* Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado en el método de casos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las universidades de Norteamérica, en algunas, en forma exclusiva.

En la enseñanza o capacitación dentro de las empresas, por la experiencia que tienen los que han de capacitarse representa este sistema un especial interés.

Mesas redondas. Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones-razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación indirecta- son quizá el mejor medio para el estudio de programas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones. Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada- sea en libros, en forma de sistema de capacitación directa. Por esto, aquí nos referimos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarles información que les resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica.

Medios audiovisuales. Son importantes ya que regularmente el ser humano es poco afecto a la lectura lo que trae consigo que los boletines y publicaciones no les den la importancia que requieren mientras que los audiovisuales (video) los aceptan y comprenden con más facilidad, estos medios se adaptan y sirven para orientar de forma positiva a todos y cada uno de los departamentos y funciones de la empresa, hoy en día este medio tiene gran auge y efectividad dentro de la industria y el comercio.

*La autorización de películas filmicas, carteles, etc. por lo práctico de las figuras, pueden ser, a veces medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería -- difícil convencer al personal. En nuestra opinión, si bien pueden ser medios de capacitación, quizá van más dirigidas al captulo de formación, que estudiaremos en seguida.*

## 2.5. ANALISIS DE PUESTOS:

### 2.5.1. Definición

Es el proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico mediante la observación y el estudio.

Determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador; para su adecuado ejercicio y que diferencie al puesto de los demás.

¿Por qué es importantes el Análisis de Puestos? Por que dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, - puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso; se hace necesario examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Por lo que la conveniencia de utilizar Análisis de Puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen cierto tipo de requisitos, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

REQUISITOS QUE SE SATISFACEN CON EL ANALISIS DE PUESTOS:

a) Necesidad Legal.-

La Ley Federal del trabajo, en su artículo 25, establece que - deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban presentarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible, asimismo

El Artículo 47, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado, por último

El Artículo 134, marca como obligación de los trabajadores; -- ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

b) Necesidad Social.-

Debido a que el hombre moderno pasa el 50% de su vida dedicado al trabajo, es necesario que éste no se despersonalice, es decir que no trabaje por obligación, sino que tenga gusto por el trabajo, que no se sienta como un componente más de la maquinaria productiva; urge pues, determinar el contenido de cada puesto, sus características y requerimientos.

*c) Necesidad de Eficiencia y Productividad.-*

*Para cumplir y satisfacer esta necesidad, será necesario determinar cuales son las características de los puestos existentes, - para saber como será la persona idónea; pasando por educación, destreza, aptitudes y habilidades.*

**APLICACION Y UTILIZACION**

*A continuación se enuncian las aplicaciones que tiene el Análisis de Puestos:*

- a) Para encauzar las políticas de reclutamiento*
- b) Como base para estudios de calificación de méritos*
- c) Como parte integrante de manuales de Organización*
- d) Posibles sistemas de incentivos*
- e) Como ayuda para una selección objetiva de personal*
- f) Para fijar los programas de capacitación y desarrollo*
- g) Como base para estudios de valuación de puestos.*
- h) Fines presupuestales*
- i) Para efectos de planeación de recursos humanos*
- j) Para fines organizacionales*
- k) Como valioso instrumento en Auditoría Administrativa*
- l) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.*

- *Observación natural.*- El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto, -- después redacta un informe. La desventaja es que es subjetiva y requiere poco tiempo.
- *Observación controlada.*- El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior pero tiene la desventaja de requerir mucho tiempo.

**b) Cuestionarios:**

- *Respuestas abiertas.*- El ocupante del puesto contesta con -- sus propias palabras, tiene la desventaja de depender de la facilidad de palabra del individuo, o caso contrario.
- *Elección forzosa.*- Se ofrecen varias alternativas de contestación al entrevistado cuando éstas son pocas y fáciles de -- establecer.

**c) Entrevista**

- *Libre.*- No existe orden establecido ni directrix para su con -- ducción, todo resulta espontáneamente.
- *Dirigida.*- Se exigen temas de antemano sobre los que se en -- causa la entrevista, se establece una directrix.
- *Estandarizada.*- Se realiza normalmente con un cuestionario en el que se establecen las pautas a seguir.



*d) Combinación de Varios Métodos:*

*Se pueden emplear combinaciones distintas de acuerdo con las características del estudio que se pretenda.*

*Entrenamiento de Los Analistas*

*Una vez que se ha definido el método a seguir, es necesario entrenar a los analistas con éste. Dichos analistas pueden ser:*

*Internos:*

*En esta caso los analistas no tendrán ningún problema para recabar la información ya que conocen a la Organización. La desventaja que puede haber es que éstos sientan cierta simpatía por un grupo, y aversión por otro lo cual resta objetividad que es muy necesaria en estos casos.*

*Externos:*

*Estos requieren un período extra para conocer la organización, pero serán más objetivos los resultados.*

*Motivación de Los Participantes en el Estudio*

*Podemos decir que todos los elementos que integran la organiza*

ción participarán en una o en otra forma en la implementación del estudio.

Es por ello que resulta absolutamente necesario contar con una buena actitud de directores, obreros, empleados y sindicato para el buen logro de los objetivos.

#### *Participación del Nivel de Dirección:*

Por la trascendencia del estudio, debe contarse con el apoyo total de la Dirección, por lo que será necesario presentarle el proyecto totalmente definido, en el que se señalen las ventajas, alcances y limitantes.

#### *De los Gerentes y Jefes.-*

Del apoyo que den estos dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio; por ello es conveniente presentar el proyecto ante ellos.

#### *Del Personal.-*

Si el personal no está enterado de lo que se hará, es probable que surjan rumores, dadas las características del estudio, que puedan incluso llevarlo al fracaso.

*Del Sindicato.-*

*Sin la anuencia del sindicato podrá ser muy difícil que el estudio llegará a buen fin; por ello debe buscarse la participación con la que, incluso puede influir favorablemente en el personal.*

*Recopilación de la Información:*

*En esta parte del estudio es cuando se llevará a cabo el trabajo de campo, buscando que se lleve a cabo todo lo establecido.*

*Recomendaciones para Efectuar la Entrevista:*

- a) Preséntese, exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información que por medio de la campaña motivacional debió recibir el entrevistado.*
- b) Préstese a contestar, o bien a ampliar los puntos que desee el entrevistado a fin de lograr su confianza y buen estado de ánimo.*
- d) Trate de seguir el orden de su cuestionario, o bien haga los ajustes que considere convenientes.*
- d) Formule sus preguntas claramente; si es necesario, adecue las*

Las preguntas a su entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma.

- e) No sugiera ningún tipo de respuesta, pues estaría dejando -- sin valor la información recibida.
- f) Cuando exista alguna pregunta abierta no anote la respuesta hasta que haya verificado qué es precisamente lo que quiere decir el entrevistado.
- g) Escuche con atención y muestre interés por lo que contesta el entrevistado.
- h) No haga exclamaciones, gestos, ni se sonría de las respuestas, pues estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- i) Absténgase de hacer comentarios sobre el resultado del estudio, la valía del puesto, o bien hacer promesas sobre sus -- efectos.
- j) Asegúrese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista.
- k) No olvide que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona que lo ocupará.

*Reglas Aplicables a la Elaboración de Descripciones de Puestos:*

- *Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un Proceso Administrativo.*
- *Busque lo esencial de cada función, evitando caer en detalles innecesarios.*
- *Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos que indiquen exactitud, evite vaguedades.*
- *Siempre que pueda, cuantifique el tiempo empleado en cada actividad.*
- *Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como supervisa, dicta, anota etc.*

### 2.5.3 Partes que Integran el Análisis:

#### 1.- Generales:

*Contiene los datos de identificación del puesto como son:*

- a) Localización del puesto en la estructura de la Organización y físicamente en las instalaciones.*
- b) Nombre y puesto del jefe inmediato y,*
- c) Horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.*

#### 2.- Descripción Analítica:

*El primer cambio propuesto en relación a esquemas tradicionales consiste en presentar primeramente una descripción analítica de -- las funciones que se realizan en el puesto.*

#### 3.- Descripción Genérica:

*Consiste en una explicación del conjunto de actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Dado que es muy difícil elaborar una definición de lo que es un puesto, se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto; atendiendo*

a cuatro aspectos fundamentales:

- a) La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función
- b) El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- c) El objetivo o razón de la función
- d) Observaciones

4.- Requerimientos:

En esta parte se notarán las habilidades, escolaridad y conocimiento que se requieren en el puesto, también se menciona la experiencia, capacitación y responsabilidad en el puesto, además:

Condiciones de Trabajo.-

- a) Ambiente.- Se busca la clasificación de diferentes aspectos como: iluminación, atmósfera, ventilación; y en base a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.
- b) Tipo.- Se clasificará este de acuerdo al tiempo que se dedica a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.
- c) Riesgos.- Se han dividido en:
  - Accidentes de trabajo
  - Enfermedades profesionales.

5.- Perfil:

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo a los datos generales del individuo - que ocupa el puesto los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran.

Por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior, añadiendo las modificaciones hechas, así como la aprobación de la misma.

Finalmente deben incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes.



## 2.6 VALUACION DE PUESTOS

### 2.6.1. Definición

*Agustín Reyes Ponce, nos dice que la valuación del puesto es - un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. A continuación se explican los elementos que la integran.*

*Sistema Técnico.- Establece un conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, en cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos.*

*Puesto.- Se trata de un elemento personal, que no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa.*

*Determinación de su Importancia.- El fin inmediato de la valuación es establecer la situación de cada puesto, superior o inferior, respecto a los demás.*

*De una empresa.- Sólo vale para la empresa en la que se realizó esta técnica, ya que un cambio cualquiera en el contenido de los puestos, puede alterar su jerarquía.*

*La Correcta Jerarquización y Remuneración del Personal.* - Estos son los dos objetivos esenciales, inmediatos e imprescindibles - en la valuación de puestos.

*Su Necesidad.*

*a) La Jerarquización del Personal.* -

*Para organizar el personal de una organización, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás.*

*La jerarquización de los puestos requiere, pues, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con -- los demás puestos.*

*b) La Jerarquización y el Salario.*

*La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y una distancia proporcional a la categoría o valor de -- los puestos correspondientes. Aunque claro está que el monto de la retribución del trabajo no siempre corresponde a la importancia de éste por varias razones siendo:*

- a) Los favoritismos
- b) La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- d) La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

#### 2.6.2. Sus Objetivos:

- a) La jerarquización de los salarios.
- b) La estructura de salarios y el establecimiento de políticas.
- c) La posición de un trabajo nuevo.
- d) Base para la fijación de salarios absolutos
- e) Base para el establecimiento de salarios incentivos
- f) Ajuste permanente de salarios.

#### 2.6.3 Métodos de Valuación de Puestos:

Para la determinación del valor relativo de los puestos, han sido aceptados cuatro métodos básicos, son:

- I).- Método de Gradación
- II).- Método de Clasificación o de Grados
- III).- Método de Puntos y,
- IV).- Método de Comparación de Factores.

Quién selecciona el método ?

Existen tres opciones y son:

- a) El Director del Estudio de Valuación de Puestos
- b) El Director y su Comité Consultivo y,
- c) El Comité General

• Cuando el Director selecciona el plan, la selección será rápida ya que éste ponderará los cuatro sistemas contra las necesidades de la Organización y llegará a una pronta conclusión. La desventaja que existe es que será muy subjetivo al no ser del agrado de la Administración.

Quando el Director y su Comité Consultivo o el Comité General elige el plan, el resultado puede ser más aceptable. Existen además varios criterios para seleccionar el Método de Valuación.

Criterios para la Selección:

Una vez asignada la responsabilidad de elección del Método de Valuación el siguiente paso debe ser el de determinar los fines - que debe alcanzar el sistema elegido, entre ellos se mencionan algunos puntos que deben estar contenidos.

- El sistema debe permitir un estudio completo de todos los -- puntos para valuarse.
- El sistema debe ser comprensible y aceptable por supervisores y empleados.
- Debe permitir resultados tan precisos como sea posible al de terminar el valor relativo de los puestos.
- Debe ser relativamente fácil de instalar y mantener
- Debe llenar las necesidades específicas de la organización.

A continuación se describen los métodos que existen para valuación de Puestos, indicando las ventajas y desventajas que representa cada método.

#### I. METODO DE GRADACION:

En este método los puestos son ordenados en orden decreciente en términos de sus diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

No se dividen en sus partes componentes sino que se les considera como un todo, comparándolos unos con otros para determinar su posición relativa en la gradación.

En este método, el puesto se analiza en el nivel más bajo, más simple y rutinario; los puestos restantes serían colocados hacia -- arriba de la escala conforme sus funciones y responsabilidades.

**Ventajas:**

- a) Es relativamente fácil de emplear.
- b) La gradación puede hacerse rápidamente.
- c) Su instalación es poco costosa.

**Desventajas:**

- a) No se tienen normas definidas o concretas contra las cuales determinar la gradación.
- b) El ordenamiento puede ser superficial ya que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.
- c) Puede haber confusión en puestos de títulos similares.
- d) El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
- e) Determinación de la posición de un puesto en la gradación, puede estar sujeta a la influencia del sueldo o salario existente.
- f) Los calificadores pueden estar evaluando a las personas que ocupan los puestos y no a los puestos mismos.

**II. METODO DE CLASIFICACION O GRADOS:**

Este sistema proporciona un patrón para medir las diferencias entre los puestos.

La escala está formada de una serie de grados que han sido definidos en términos de la clase de puestos que van a clasificarse.

Las definiciones de los grados están escritas de tal manera -- que marcan las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. Una escala típica se inicia con la definición del grado que describe, las características generales de los puestos que exigen de la persona que lo ocupa seguir procedimientos simples y rutinarios bajo una supervisión relativamente frecuente. Las definiciones de los grados sucesivos se extienden del nivel indicado en el nivel más bajo, progresando hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica.

Este sistema no analiza los puestos en sus partes componentes. Se consideran los puestos como un todo sin asignar un valor separado a cada parte.

**Ventajas:**

- a) Es simple de usar
- b) Es fácil de entender
- c) Los resultados obtenidos son razonablemente satisfactorios.

**Desventajas:**

- a) Como no se hace un análisis detallado, el juicio general sobre el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
- b) No se emplean hojas de clasificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar el - - puesto.
- c) Algunos puestos pueden estar contenidos en una clase y en otra.
- d) El sueldo o salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de su clase.
- e) Es posible que ningún calificador esté familiarizado con todos los puestos.
- f) El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
- g) Es relativamente difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.

**III. METODO DE PUNTOS:**

Este método también proporcionará una medida y un patrón para medir las diferencias entre los puestos; sin embargo, la escala es muy diferente a la descrita para el método de grados. Al diseñar una escala de puntos, se debe realizar una serie de pasos y son:



- Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valuarse.
- Se determinan y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- Los factores son ponderados y,
- Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

El puesto por calificarse es medido factor por factor, contra la escala que se ha preparado. Se elige el grado de escala que con respecto al factor considerado mejor describe la característica del puesto que se califica, asignando al puesto el valor en puntos que se había señalado para ese grado. Cuando se ha elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y los valores en puntos se han ordenado, los valores son sumados.

Esta suma representa el valor final en puntos del puesto en consideración.

Por lo tanto este sistema analiza el puesto en término de sus partes componentes.

#### Ventajas:

- a) Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por varias autoridades como más confiables.

- b) Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
- c) Este sistema permite, con facilidad la colocación de los -- puestos en clases.
- d) Los valores en puntos asignados a los puestos, se muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.
- e) El sistema es menos susceptible de manipulación.
- f) El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

**Desventajas:**

- a) Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles.
- b) La retribución de los factores de ponderación para cada factor es en cierta forma difícil, así como la asignación de -- puntos de cada grado.
- c) La asignación de los valores en puntos es en forma arbitraria.
- d) La instalación del sistema es lento.
- e) Se requiere bastante trabajo de oficina.

#### IV. METODO DE COMPARACION DE FACTORES:

En este sistema de valuación, los puestos son analizados tomando en cuenta ciertos factores que usualmente son cinco. Aquí se eligen puestos clave que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidades y habilidades; comprendidos dentro de la clase de puestos que van a calificarse se comparan uno con otro y factor por factor.

Por ejemplo, si de dos factores fueran requisitos mentales y habilidad, el calificador ordenaría los puestos clave en orden de creciente de acuerdo con los requisitos mentales en primer término; en seguida ordenaría los mismos puestos clave en el orden de importancia relativa con relación al factor habilidad.

Este procedimiento se utilizaría para cada factor considerado en el de calificación

#### Ventajas:

- a) Se construye una escala para cada instalación, asegurando - por lo tanto, que el plan es hecho específicamente para la organización.
- b) La comparación de trabajos contra trabajos, asegura que los puestos son comparados en sus puntos de comparación.

- c) Es relativamente fácil el empleo de la escala para calificar otros puestos una vez que ha sido diseñada.
- d) La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

**Desventajas:**

- a) Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave para construir la escala; las desigualdades permanecerán puesto que la escala es construída en base monetaria.
- b) Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base - del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios, esto debido a la inflación.
- c) Un cambio en las funciones de un puesto clave y utilizado - para establecer la escala, mueva la escala de su alineamiento.
- d) La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
- e) La instalación del sistema es lento.

## M E T O D O S   D E   V A L U A C I O N

### METODO GRADACION

#### VENTAJAS

- Es fácil de emplear
- Se realiza fácilmente
- Su instalación es poco costosa

#### DESVENTAJAS

- No tiene normas definidas contra las cuales determinar la gradación.
- No se consideran a detalle los factores fundamentales del puesto.
- En títulos y puestos similares se presta a confusión.
- Conforme aumenta el número y complejidad de los puestos, su operación es más difícil.
- Puede caer en la subjetividad al momento de evaluarse.

### CLASIFICACION o GRADOS

- Su empleo es fácil
- Se entiende con facilidad
- Los resultados son razonablemente satisfactorios

- La falta de un análisis detallado provoca una clasificación incorrecta.
- No se utilizan hojas de clasificación para indicar el valor exacto de los calificadores para determinar el puesto
- Algunos puestos pueden estar contenidos en una clase y en otra..
- El sueldo puede afectar la colocación del puesto dentro de su clase.
- Conforme aumenta el número y complejidad de los puestos su empleo es difícil.

METODO

VENTAJAS

DESVENTAJAS

PUNTOS

- Se emplea una escala gráfica y descriptiva
  - Permite con facilidad la colocación de los puestos en - clases.
  - Las diferencias entre puestos, se muestran en valores numéricos.
  - Es menos susceptible de manipulación.
  - Su empleo y comprensión es relativamente fácil.
- Se requiere de una gran habilidad para seleccionar los factores y sus grados, así como para redactar definiciones claras y precisas.
  - La asignación de los valores en puntos es en forma arbitraria.
  - Su puesta en marcha es lenta
  - Se requiere de bastante trabajo de oficina.

COMPARACION DE FACTORES

- Se construye una escala para cada instalación, asegurando por lo tanto, que el plan es para la organización.
  - Es fácil el empleo de la escala para calificar otros puestos -- una vez que ha sido diseñada.
  - La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere -- conversión alguna.
- Debido a desigualdades en los salarios de los puestos clave para construir la escala, estas desigualdades permanecerán puesto que la escala se construye con base monetaria.
  - Puesto que los salarios no permanecerán constantes, la base del sistema de calificación se desbalancea por fluctuaciones en los salarios, esto debido a la inflación.
  - Un cambio en las funciones de un puesto clave y utilizado para establecer la escala, moverá la escala de su alineamiento.
  - Es difícil la construcción de la escala, así como su explicación.
  - Su instalación es lenta.

## 2.7 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades, el hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria, gracias exclusivamente a dos factores:

Su trabajo personal y las bondades de la naturaleza. Poco a poco tales urgencias fueron haciéndose más amplias y complejas; ~~es decir,~~ se modificaron en cantidad y calidad, el arte sano surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia. Tal exceso de producción provoca que este ponga a disposición de los demás - miembros de la colectividad los satisfactores que produce, entonces nace el trueque, se ve así que el hombre satisface sus necesidades ya no tan solo con el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

En la Ley Federal del Trabajo está contenido y reglamentado lo relacionado a el Salario, a continuación se mencionan los Artículos que nos hablan de ello.

Artículo 82.- Salario de la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

**Artículo 83.-**

*El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado o de cualquier otra manera.*

*Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, y el estado de la herramienta que el patrón en su caso proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.*

**Artículo 84.-**

*El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

**Artículo 85.-**

*El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.*



*Artículo 86.- A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también -- iguales, debe corresponder salario igual.*

*Artículo 88.- Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y - de quince días para los demás trabajadores.*

*SALARIO NOMINAL: Es la cantidad en dinero que se conviene -- que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, des tajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero adoptada y designada como paga a cada hora, día, semana, etc. de trabajo o pieza hecha.*

*SALARIO REAL: Consiste con el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base, o bien, .... La relación entre la paga en dinero que el -- asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume, o dicho de otro modo, es la remuneración del - trabajador expresada en una cantidad de bienes directos.*

*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 DESEMPEÑEN UN TRABAJO MATERIAL Y DE QUINCE DIAS PARA LOS DEMAS TRABAJADORES".*

### 2.7.1. ASPECTOS DEL SUELDO Y SALARIO

Con base en los elementos analizados, a continuación se formula la definición de esta función.

#### Definición:

Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la Organización.

El Sueldo y el Salario se sustentan en cuatro aspectos, a continuación se enuncian:

- a) Aspecto Jurídico
- b) Aspecto Económico
- c) Aspecto Moral
- d) Aspecto Administrativo.

a) Aspecto Jurídico.

Es quizá uno de los básicos. La nueva Ley Federal del Trabajo aprobada recientemente, lo define así:

*Artículo 32: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"*

*Y el Artículo 20 de la misma Ley, define la relación de trabajo como:*

*Artículo 20: "La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un Salario define también el Contrato Individual de Trabajo: "Aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".*

*Aclara este mismo artículo que "La prestación de un trabajo, a que se refiere el párrafo primero, y el contrato celebrado, producen los mismos efectos". Por consiguiente, el concepto Jurídico de Salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.*

#### *b) Aspecto Económico*

*El trabajo, aunque no puede ser tratado como "una mera mercancía". Porque es parte del esfuerzo de la persona humana, no deja de estar sujeto a la Ley de la Oferta y la Demanda, ya que reúne las características de bien, y de escasez: es decir un bien escaso.*

Estas Leyes Económicas no son fatales, ya que pueden y deben modificarse sus causas, para hacer que el Salario cumpla su misión social.

Tampoco son independientes de la moral. Pero, precisamente para subordinarlas a ésta, deben considerarse los siguientes conceptos, tomados del libro "Teoría Económica" del P. Manuel Pernaut - Ardanaz, S.J. aclarando diáfanoamente este punto:

- Mientras subsista el Contrato de Salario, deberá darse el mercado del trabajo. No hay contrato, sin mercado.

"Todos sabemos que el obrero es una persona, que ni se vende ni se compra. Pero al mismo tiempo estamos viendo cada día, como todos los trabajadores dependientes alquilan por un precio su fuerza de trabajo. Y añadimos más. Si se da un mercado y se ve un precio, querámoslo o no, deberán regir en su determinación las leyes de la Oferta y de la Demanda.

#### c) Aspecto Moral

El salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación de algo que se dio a cambio de él: el servicio, por ello está regido por la justicia.

*Sin pretender entrar a hacer al análisis filosófico o jurídico completo de este concepto, adoptaremos por su tradición la clásica definición de Ulpiano que nos dice: "La justicia es la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien su derecho".*

*Al hablar de "voluntad perpetua y constante" nos estamos refiriendo a una virtud. Esta, en efecto, es "un hábito moral para cierta especie de acciones buenas", como un vicio es "el hábito para ciertas acciones moralmente malas". Cada virtud nos da facilidad, perfección y seguridad en cierto tipo de acciones que necesitamos realizar en nuestra vida, en relación con la moral.*

#### *d) Aspecto Administrativo*

*Desde el punto de vista de la Administración de Cosas.*

*El Salario, aún jurídicamente, y con mayor razón administrativamente, está constituido por una serie de factores (como veremos adelante).*

*La forma de combinar esos factores condicionará que unos no destruyan a otros, ni los unos actúen independientemente de los otros, sino lo contrario, los unos apoyen a los otros.*

Desde el punto de vista de la Administración de Personas aunque el Salario no es el único interés del trabajador (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esa cooperación si no está bien administrado.

## 2.7.2 FACTORES EN LA DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS

### *El Puesto.*

*La justicia conmutativa supone como una de las razones básicas para que exista diferencia en el monto del Salario, la diferencia que se da en la importancia de los puestos.*

*Recordemos que el puesto está constituido por la Unidad de trabajo Específica e Impersonal". No representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de "lo normal", sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.*

*Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto: "a trabajo igual salario igual" en este principio de nuestra legislación, se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y Salario, como explicaremos adelante.*

### *La Eficiencia*

*Pero es lógico también, que se tome igualmente en cuenta "la forma" como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia. La ley misma reconoce esto, al*



añadir al principio enunciado. "En Condiciones de Puesto y de -- Eficiencia Iguales".

Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y -- productividad:

**EFICIENCIA:** Tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo. Comprende no sólo cantidad, sino -- calidad, ahorro de desperdicios, etc.

**RENDIMIENTO:** Tiene un sentido más bien pasivo y, por lo mismo, se aplica más a la máquina y al trabajo y lo que producen. Comprende más bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad, desperdicio, etc.

**PRODUCTIVIDAD:** Este término es más bien moderno. Implica so-- bre todo la comparación de dos eficiencias o ren-- dimientos con el fin de mejorarlos.

La eficiencia y rendimiento, en cambio, son más bien compara-- ción de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así, se dice 100% de eficiencia o rendi-- miento. En cambio, se habla de "haber aumentado o disminuido la productividad" contra la que se tenía antes, o la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra.

*Las Necesidades del Trabajador y las Posibilidades de la Organización.*

*Si bien los dos factores anteriores se refieren principalmente a la justicia conmutativa, la justicia social, la conveniencia -- de la empresa que no está reñida, antes por el contrario, se refleja en los postulados de la justicia, exigen que sean tomadas -- en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de -- la Organización para la fijación del Salario.*

## 2.8. HIGIENE Y SEGURIDAD

*En la sociedad moderna se espera que el patrón establezca condiciones de trabajo que conduzcan al bienestar de sus empleados y hasta cierto punto es requerido por la ley hacerlo así, pero no se sigue.*

*Si bien, el ambiente físico es ciertamente un factor importante, el mantener altos estándares de higiene y seguridad depende -- aún más de las actitudes y del comportamiento del personal.*

*Aunque mantener un ambiente de trabajo de seguridad e higiene dependen, primordialmente de las actitudes y del comportamiento de supervisores y subordinados, la importancia de las condiciones físicas apropiadas en las cuales trabaja el empleado no puede ser menospreciada. Aunque ciertos tipos de trabajo presentan condiciones especiales únicas que pueden ofrecer riesgos a la salud y seguridad, esta sección considera algunos de los factores más comunes del ambiente de trabajo que influyen la salud y seguridad.*

### 2.8.1 FACTORES DEL AMBIENTE EN LA HIGIENE Y SEGURIDAD

- Iluminación
- Condiciones Atmosféricas
- El ruido
- Otros.

- La iluminación ha recibido probablemente más atención que cualquier otro aspecto del ambiente de trabajo, hace mucho tiempo que se llegó a la conclusión de que la calidad de la iluminación afecta la eficiencia del empleado, su salud y moral es un factor importante en la causa y prevención de accidentes, aunque la iluminación es asunto primordial de los ingenieros industriales, el gerente de personal deberá darse cuenta de los requerimientos de una buena iluminación y sus efectos sobre los empleados.

- Condiciones atmosféricas.- Las condiciones atmosféricas del área de trabajo pueden influenciar el comportamiento del trabajador, afectando también la cantidad de trabajo que puede desarrollar de una manera segura, ciertos vapores, por ejemplo, ocasionan mareos y otros pueden causar somnolencia o perturbaciones visuales. Se ha demostrado que las molestias de las temperaturas atmosféricas extremas - calientes o frías - están relacionadas con la pérdida de eficiencia y con el aumento en el número de accidentes, - si los empleados comprenden que las condiciones atmosféricas no pueden ser mejoradas, no se sentirán tan abatidos, probablemente también pensarán que la gerencia no se preocupa por su bienestar en caso contrario.

- El ruido.- Ha venido a ser un grave problema de higiene industrial en muchas empresas principalmente porque su efecto sobre el oído no está perfectamente comprendido y porque se ha presentado un aumento repentino en el número de demandas de compensación

de los trabajadores por pérdida del oído en el trabajo. Dichas demandas pueden muy bien constituir un problema económico serio para muchas compañías en el futuro.

- Otros.- Además de proporcionar iluminación efectiva, atmósfera controlada y eliminación de ruidos perjudiciales es importante que la dirección dé especial consideración a la apariencia física y a la distribución en las oficinas y la planta, paredes pisos cristales etc.

### 2.8.2 PROGRAMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN LA ORGANIZACION

La prevención de accidentes representa la porción más aparatosa, y, en ocasiones, la más importante desde los puntos de vista humano, económico y social a que nos referimos al principio de este capítulo. Sin embargo, es indiscutible que se requiera también para la prevención de enfermedades y a veces indirectamente de la de accidentes, una labor de Medicina Industrial, que puede o no justificar, de acuerdo con el número de trabajadores y las posibilidades económicas de la Organización, el que se contrate a un médico por tiempo completo, o que solo se aprovechen eventualmente sus servicios. De todos modos, es indispensable que el Departamento de Personal provea, en una forma o en otra, el asesoramiento y los servicios de un médico con conocimientos especializados en la materia.

Entre las funciones que se le suelen señalar, se encuentran -- las siguientes:

#### 1.- EXAMENES DE INGRESO

Al hablar de selección de personal señalamos la necesidad de este tipo de exámenes y la forma como deben conducirse.

## 2.- EXAMENES PERIODICOS AL PERSONAL

Deben tener como finalidad estar constantemente enterados de la situación de salud de los trabajadores y empleados, para recurrir a su curación oportuna, prevenir enfermedades y realizar acomodaciones como se ha señalado antes.

La experiencia ha demostrado que el atacar cierto tipo de enfermedades como parasitosis, debilidad, etc., no es solo un beneficio humano para el empleado, sino que aumenta grandemente el rendimiento y la eficiencia del trabajo.

## 3.- REGISTRO SOBRE EL ESTADO DE SALUD DE CADA TRABAJADOR

Estos pueden ser, desde los estrictamente necesarios, conforme a la Ley, hasta un sistema más detallado, y a la vez más útil para aumentar la eficiencia, cuyo costo frecuentemente se ve compensado por el mejoramiento en esta última.

Independientemente de las funciones anteriores, que suelen ser las principales, el médico industrial puede intervenir en la revisión de los casos de ausencias concedidos por el Seguro Social, ya que la magnitud y complejidad de éste, facilita la concesión de permisos innecesarios. Igualmente, en la formulación de dictámenes, en demandas de los trabajadores y otros casos similares.

4.- ESTUDIO DE CAUSAS Y MEDIOS PARA ELIMINAR LA FATIGA, LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES, MONOTONIA, ETC.

Muchas veces son producidos estos elementos por situaciones fisiológicas que competen al médico industrial. Otras pueden combinarse con el Psicólogo industrial para un resultado más eficaz.

5.- EDUCACION DE LOS TRABAJADORES PARA PRIMEROS AUXILIOS.

En muchas ocasiones, la supervivencia de un trabajador lesionado, puede depender de los primeros auxilios que se le impartan, Ejemplo: la forma de darle respiración artificial hasta que llegue una ambulancia con los instrumentos adecuados. Debe procurarse que exista un número suficiente de empleados con adiestramiento práctico sobre estos auxilios, en forma tal, que en todo momento haya, de ser posible, una o más persona que puedan impartirlos.

Debe darse, por otra parte una formación más amplia y general a todo el personal, sea para las cuestiones más sencillas, sea, sobre todo, para aquellas ayudas que en ningún caso deben dar, -- porque podrían agravar al lesionado y privarlo de la vida, Ejemplo: levantándolo cuando ha sufrido alguna fractura en la columna vertebral.

Cuando la situación económica de la empresa lo permite, o el -



número de trabajadores lo amerite, conviene a la empresa disponer en todo momento de un médico, o por lo menos de una enfermera. Incidentalmente, el hecho de que éstos atiendan los problemas sin ninguna importancia, evita que el trabajador tenga que acudir para ello al Seguro Social, y ayuda con ello a bajar los índices de frecuencia y severidad de los accidentes.

#### 6.- REVISION PERIODICA DE LAS CONDICIONES:

- a) Sanitarias
- b) Ventilación
- c) De iluminación
- d) De las dietas, generales y especiales.
- e) De los períodos de descanso, etc.

Con mucha frecuencia, aún suponiendo que inicialmente se hayan establecido condiciones adecuadas, el aumento de trabajadores, el cambio del tipo de trabajo, el deterioro natural por el uso de esas condiciones, etc, pueden hacerlas inadecuadas.

#### 7.- INDICES DE FRECUENCIA Y DE SEVERIDAD DE LOS ACCIDENTES.

Como se sabe, se llama frecuencia el número de accidentes que ocurren en un período determinado ordinariamente en un año, y severidad suele llamársele también gravedad el número de días, hombre perdido por causa de los accidentes.

Las fórmulas respectivas son:

$$\text{Frecuencia} \quad \frac{\text{No. Accidentes} \times 16}{\text{No. horas-hombre expuestas}}$$

$$\text{Gravedad} \quad \frac{\text{No. días perdidos} \times 10}{\text{No. horas-hombre expuestas}}$$

Estos índices pueden llevarse en toda la empresa, por departamentos, por tipo de producción, etc., y ayudan a prevenir los accidentes y enfermedades, concentrando la atención en aquellos perfodos, sectores, o departamentos, donde, mas se están dando.

Como ya hemos señalado, pueden ser también una base para pedir al Seguro Social la disminución del grado de riesgo, dentro de la clase correspondiente.

## 2.9 SERVICIOS Y PRESTACIONES

En años recientes, los empleados han logrado obtener una gran variedad de beneficios supletorios a sus salarios regulares. Estos beneficios también denominados prestaciones representan un ingreso extra, ya que es complementario a su salario nominal proporcionando además mejores condiciones de trabajo que no requieren de un esfuerzo adicional.

Las Prestaciones satisfacen necesidades y deseos de los empleados que no han sido satisfechas, debido al bajo salario percibido y, en otra forma, tienen un valor considerable para fomentar la moral del empleado, que dará como resultado una eficiente y estable fuerza de trabajo dentro de la organización en la cual se desempeña.

Actualmente estos Servicios y Prestaciones se han convertido en demandas de negociación de los sindicatos. Dando como resultado el aumento de beneficios y servicios que pueden, o no, representar un rédito apreciable para la compañía, como se mencionó anteriormente.

Considerando lo anterior podemos determinar que estos beneficios juegan un importante papel en el marco de la Administración, por lo cual mencionaremos a continuación un breve análisis, que contiene los puntos de mayor importancia.

*La distinción entre Servicios y Prestaciones no es clara, por lo cual los definimos por separado de la siguiente manera:*

### **2.9.1 DEFINICIONES:**

*Fernando Arias Galicia, nos dice:*

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

*Prestaciones.- Son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto -- que por concepto de salario, percibe el trabajador.*

*Jorge Barajas Medina, nos dice:*

*Servicios.- Deben considerarse los beneficios de índole material o social que reciben los trabajadores.*

*Prestaciones.- Los beneficios que reciben en dinero o en especie, los cuales representan un ingreso o el ahorro de un gasto que tendrían que realizar.*

### 2.9.2 POLITICA SOBRE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES

*La política de los servicios y prestaciones debe equilibrar - las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra - los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios motivando a los trabajadores para el logro y mejora personal.*

*En las relaciones cotidianas, la mejor política sea posible -- otorgar solo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las recibe. 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 estas viven. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con - el fin de ver si está cumpliendo con su cometido.*

*Desde luego, los patrones se preocupan y se ven afectados por los costos de prestaciones y servicios. Como ya se ha visto, estos costos no son en manera alguna nominales, ni incidentales, -- pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en - la amplitud y número de los servicios proporcionados.*

*Definiciones como la siguiente, suponen ambos conceptos:*

*Fernando Arias Galicia, nos define los Servicios y Prestaciones así:*

*Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, - además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin -- de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con - su trabajo.*

### 2.9.3 CLASIFICACION DE PRESTACIONES

Para analizar metódicamente la amplia variedad de prestaciones conviene clasificarlas en dos grupos respectivamente:

- 1.- Prestaciones que otorgan las Leyes
- 2.- Prestaciones que otorgan las Organizaciones

El primer grupo de esta clasificación es el siguiente:

#### 1.- PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS LEYES

Están contenidas en leyes y reglamentos que emanan de disposiciones legales.

- a) Ley Federal de Trabajo
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).
- d) Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones -- Auxiliares.

Esta clasificación se adapta a la situación actual, con la finalidad de facilitar el estudio y comprensión de los diversos beneficios proporcionados al empleado.

De tal manera enunciamos los aspectos más importantes de su -- contenido.

a) Prestaciones que Otorga la Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo es reglamentaria del artículo 123 -- de la Constitución y obligatoria en toda la República, la cual -- contiene un gran número de disposiciones benéficas y protectoras para los trabajadores. Las cuales mencionaremos a continuación -- enunciando el concepto y artículo que la contiene.

Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo.

- Jornada de trabajo (Artículo 61).
- Descanso de media hora (Artículo 63).
- Pago de horas extras (Artículo 67).
- Un día de descanso a la semana (Artículo 69).
- Vacaciones (Artículo 76 al 81).
- Aguinaldo (Artículo 87).
- Indemnización (Artículo 89).
- Participación de utilidades (Artículo 117 a 131).
- Becas (Artículo 132, fracción XIV).
- Capacitación y Adiestramiento (Artículo 132).
- Medicina profiláctica (Artículo 132).
- Fomento de actividades culturales y deportivas (Artículo 132, fracción XXV).



- *Habitaciones (Artículo 136 a 153).*
- *Ayuda para pago de renta (Artículo 150 y 151).*
- *Prima de antigüedad (artículo 162).*
- *Protección especial a los trabajadores menores de edad. (Artículo 173 a 180).*
- *Servicio médico en la empresa (Artículo 504).*

*b) Prestaciones que otorga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.*

*Las personas adscritas al I.M.S.S. se dividen en:*

*Asegurado: Es el trabajador que paga su cuota correspondiente.*

*Beneficiarios: Son las personas que reciben el servicio y dependen directamente del asegurado.*

*Estos beneficios son considerados como, un servicio público -- que tiene por finalidad la protección del salario del trabajador frente a las contingencias que lo amenazan, tales como las enfermedades, la invalidez, la vejez o la muerte prematura.*

*Prestaciones que otorga la Ley del I.M.S.S. (Incluyen tanto al Asegurado como a los Beneficiarios).*

- Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria. (Artículo 63, 99 y 101).
- Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgo de trabajo. (Artículo 63, fracción III).
- Rehabilitación (Artículo 5 del Reglamento de Las Ramas de -- Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad).
- Canastilla para recién nacido (Artículo 102, fracción III).
- Ayuda para Lactancia (Artículo 102, fracción II).
- Guarderías para los hijos ( de 43 días a 4 años) de las trabajadoras.

(NOTA: La atención médica y hospitalaria por maternidad solo se aplica a la esposa o compañera del asegurado y a la asegurada. No puede emplearla otras beneficiarias).

**Prestaciones que solo son de aplicación para el Asegurado:**

- Subsidio por enfermedad (Artículo 102).
- Pensión por invalidez (Artículo 129).
- Pensión por vejez (Artículo 137).
- Ayuda para gastos de funeral (Muerte del Asegurado).
- Ayuda económica o finiquito a la viuda
- Dote matrimonial
- Seguro voluntario

*c) Prestaciones que Otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Los Trabajadores del Estado.*

*Estas prestaciones son aplicables a los trabajadores al servicio civil de la Federación, del Departamento del Distrito Federal, de los territorios federales y empresas descentralizadas de participación estatal.*

*Las personas que reciben este tipo de beneficios se dividen de la siguiente manera:*

*Trabajador. Toda persona que preste sus servicios a las entidades y organismos públicos mencionados anteriormente. Mediante designación legal.*

*Pensionista. Toda persona a quien la Dirección de Pensiones le hubiera reconocido tal carácter.*

*Familiares. (Derechohabientes) Aquellas personas a quienes esta Ley les conceda tal carácter, dependiendo directamente del trabajador. (Artículo 23, ISSSTE).*

*Por lo cual mencionamos los siguientes beneficios de esta Ley. (ISSSTE).*

- Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad. (Artículo 3, sección I).
- Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. (Artículo 3, sección II).
- Servicios de reeducación y readaptación de inválidos. (artículo 3, sección III).
- Servicios que eleven los niveles de vida del servidor público y de su familia. (Artículo 3, sección IV).
- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia (Artículo 3, sección V).
- Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador. (Artículo 3, sección VI).
- Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto (Artículo 3, sección VII).
- Préstamos hipotecarios (Artículo 3, sección VIII).
- Préstamos a corto plazo (Artículo 3, sección IX).
- Jubilación (Artículo 3, sección X).
- Seguro de vejez (Artículo 3, sección XI).
- Seguro de invalidez (Artículo 3, sección XII).
- Seguro por causa de muerte (Artículo 3, sección XIII).
- Indemnización global (Artículo 3, sección XIV).

*d) Prestaciones que Otorga la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.*

*Están contenidas dentro del Reglamento de Trabajo de los Empleados de Las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, - expedido el 30 de diciembre de 1953 y actualizado por el decreto - fechado el 13 de julio de 1973.*

*Estas prestaciones son aplicables a las personas que prestan -- sus servicios en Bancos y Compañías Financieras por lo cual mencio -- namos las siguientes:*

- Aguinaldo y gratificaciones (Artículo 12 y 13 ).
- Vacaciones (Artículo 20)
- Despidos (Artículo 21).
- Asistencia médico-quirúrgica y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia (Artículo 23, fracciones - a, b, c, d, e.). (Artículo 23 fracciones 1, 2, 3, 4 y 5).
- Pago al IMSS (Artículo 24).
- Beneficios del IMSS (Artículo 25).
- Pensión vitalicia de retiro (Artículo 26 y 27).
- Préstamos a corto plazo. (Artículo 31, fracciones a, b, c.).
- Subsidio mensual para renta (Artículo 35).
- Premio de antigüedad (Artículo 44).

*El segundo grupo esta formado por:*

**2.- PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS ORGANIZACIONES**

*A su vez se divide en:*

*a).- Prestaciones Financieras Directas.*

*b).- Prestaciones Financieras Indirectas*

*Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, son multiples y variadas. Su amplitud varfa de organización a organización, dependiendo de sus polfticas, programas y obligaciones contractuales.*

*Por lo tanto estos beneficios los hemos dividido en dos grupos. Dependiendo de la forma de aplicaci3n pueden ser de la siguiente manera.*

**a) Prestaciones Financieras Directas**

*Son los beneficios proporcionados a los empleados en base a -- los cuales se pretende incrementar directamente el salario.*

*De manera general las Prestaciones y Servicios que con mayor -- frecuencia se localizan en las organizaciones son las siguientes:*

- Préstamos personales
- Anticipo de sueldos
- Anticipos de gratificación
- Caja de ahorro
- Ayuda para transporte
- Compensación por salario insuficiente
- Pago de Becas
- Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- Más 15 días de vacaciones pagadas.
- Liquidaciones por retiro voluntario
- Premio por razones diversas: concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- Dote matrimonial
- Gratificación
- Pensiones
- Seguro de vida

El segundo grupo de prestaciones proporcionadas por las organizaciones es el siguiente

*b) Prestaciones Financieras Indirectas*

Son los beneficios que la organización proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o solo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo.

ni son conmutables por su equivalente en efectivo, siendo esta su principal característica. A continuación mencionamos las prestaciones más comunes de este tipo.

- Tiendas
- Despensas
- Servicio de comedor
- Concursos diversos; higiene y seguridad, puntualidad, etc.
- Descuento en compra de artículos de la empresa.
- Servicio de transporte
- Facilidades de horario para estudio.
- Compra de bienes por medio de la empresa.
- Obtención de acciones de la compañía.
- Pago completo de la cuota del IMSS.
- Permisos con goce de sueldo
- Seguro del automóvil
- Disponibilidad del vehículo de la organización.



**CAPITULO III**

**PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA**

### 3.1 ANTECEDENTES

El 30 de junio de 1978, se celebró un contrato de administración mediante el cual el Gobierno Federal, por conducto de las Secretarías de Programación y Presupuesto y Hacienda y Crédito Público, encomendó a Nacional Financiera, S. A., el "Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña" (PAI), con objeto de otorgar apoyo integral a este importante segmento de la industria y alcanzar el óptimo aprovechamiento de sus oportunidades y minimizar los efectos de sus carencias.

A los pocos meses de que el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI) iniciara operaciones, la Secretaría Técnica del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña y la Dirección General del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, recayeron bajo la responsabilidad de una sola persona. El Programa y el Fondo, a partir de octubre de 1978, se circunscribieron dentro de una misma estructura administrativa.

Debido a que en una misma organización concurren dos entidades complementarias en sus objetivos, pero diferentes en su concepción, resultó necesario el establecimiento de una estructura dual que soportase bajo la misma dirección, el funcionamiento armónico del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña y

del FOGAIN de tal forma que permitiera una clara identificación - tanto funcional como en su estructura.

Dicha organización posibilitó a FOGAIN la agilización de los trámites administrativos para la obtención de recursos financieros, relegando la función del Programa a la gestión y operación de los recursos necesarios para el propio FOGAIN.

La operación conjunta y la parcialidad en el ejercicio de las funciones del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña desvirtuaron la esencia misma del Programa; por una parte, no actuó como instrumento de congruencia intersectorial al tiempo que minimizó la función de coordinar y promover en forma integral y selectiva los apoyos a la pequeña y mediana industria del país.

Tal situación provocó un serio desequilibrio en cuanto a la -- distribución de los recursos, representando beneficios para un solo fondo al concentrar los apoyos financieros y promocionales en perjuicio de las restantes Instituciones participantes del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria. Baste señalar que la participación financiera del FOGAIN en los recursos otorgados a través del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña representan el 85.7% del monto total ejercido.

Ante la urgencia de corregir tal desviación y rescatar el concepto y objetivo para lo que fue originalmente creado el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, el mandatario adoptó la decisión de volver al concepto original de ambos organismos y consecuentemente responsabilizar del cumplimiento de los verdaderos objetivos del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, y del FOGAIN a distintas personas.

El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña reinicia así su función original de organismo de congruencia intersectorial, que conjuntando la normatividad de los sectores industrial y financiero, y bajo los lineamientos programáticos de - Nacional Financiera como mandatario y Banca de Fomento Industrial, financia, coordina y evalúa la acción que respecto a la Pequeña y Mediana Industria, realizan los Fideicomisos de Fomento Industrial de NAFINSA, al tiempo que presta asistencia técnica, capacitación a nivel gerencial e información y apoyo para el desarrollo tecnológico.

### 3.1.1. VINCULACION INTERSECTORIAL

*La operación del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña es fundamental para dar congruencia e integridad a los diversos instrumentos de fomento establecidos por el Gobierno Federal, que son normados y regulados por diversas entidades de la Administración Pública Federal.*

*La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, como Coordinadora Sectorial, establece la normatividad y características de las acciones de apoyo que se realicen en torno a la Pequeña y Mediana Industria*

*La Secretaría de Hacienda y Crédito Público se ocupa de definir la política de tasas de interés y otras normas de tipo financiero bajo las cuales el Programa canaliza los recursos a los Fondos e Instituciones que apoyan áreas específicas del subsector industrial.*

*La Secretaría de Trabajo y Previsión Social dicta los lineamientos normativos para que conjuntamente con el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña se realicen actividades de capacitación gerencial mediante cursos y asesoría a grupos interempresariales que deseen organizar sus propios centros de entrenamiento.*

Asimismo, desarrolla programas de trabajo que coadyuven a resolver los problemas de generación y mantenimiento de empleo. Bajo estos programas, se pretende apoyar a la Pequeña y Mediana Industria a identificar sus necesidades de trabajo, seleccionar posibles candidatos y ayudar a definir las necesidades de adiestramiento en empleados potenciales.

La Secretaría de Programación y Presupuesto, a través del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC), -- proporciona servicios de información industrial, asesoramiento -- técnico y cursos de tecnología industrial. En adición, el INFOTEC, respaldado financieramente por el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, participa en actividades de desarrollo regional, mediante banco de datos para contribuir a la toma de decisiones; con diagnóstico y asistencia para la óptima utilización de tecnologías; investigación y desarrollo tecnológico; y a través de cursos especializados de planeación estratégica en la Pequeña y Mediana Industria,

Vinculación con Nacional Financiera, S. A.

Conforme al documento constitutivo del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña y las características de la figura jurídica de mandato, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público constituye el mandante, y NAFINSA el mandatario, el cual está obligado a administrar el Programa bajo la normatividad que --

emane del Gobierno Federal y con los recursos que este último le otorgue.

Adicionalmente, el Mandato establece que el Organismo Rector del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña será - un Grupo Coordinador responsable de regular la congruencia intersectorial y los instrumentos de apoyo que promueve y opera el Programa, presidido por el Director General de NAFINSA.

Dada la integración de su Organismo de Gobierno, el Grupo Coordinador del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña ha venido operando a través del Consejo de Administración de NAFINSA, quien autoriza y regula las principales acciones del Programa.

La vinculación de NAFINSA-PAI se da al conjuntar el objeto mismo del Programa con la función de NAFINSA que, por una parte es responsable de la operación y aplicación de la normatividad de los instrumentos crediticios de fomento al sector industrial, y por la otra lo es de cumplir con la ejecución del Mandato.

#### *Vinculación con los Fondos de Fomento Industrial*

El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña otorga los apoyos financieros y técnicos, a través de los Fondos de Fomento Industrial fideicomitidos en Nacional Financiera, S. A. y -

algunas otras instituciones especializadas del Gobierno Federal, estableciendo con cada una de ellas un mecanismo financiero específico, instrumentado conforme a procedimientos operativos generales, entre los que destacan:

- El redescuento al Fondo de Garantía y Fomento a La Industria - Mediana y Pequeña de títulos de crédito y garantías que éste - haya otorgado a industrias medianas y pequeñas.
- Aportaciones al capital de las empresas, a través del Fondo Nacional de Fomento Industrial, mediante la suscripción de acciones comunes o preferentes, o de otros instrumentos financieros convertibles en acciones.
- El otorgamiento de créditos directos, por conducto del Fideicomiso de Conjuntos, Parques y Ciudades Industriales, para el - - traslado e instalación de industrias en los parques industriales; la construcción de naves industriales para arrendamiento, con opción de compra; el arrendamiento de maquinaria y equipo; y la asesoría a parques industriales en operación.
- El otorgamiento de créditos, a través del Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, para realizar estudios de factibilidad técnica y económica de proyectos cuya finalidad sea una inversión; estudios complementarios que incluyen especificaciones de inge-



niería, planos y diseño final; así como estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional productiva o de mercado.

- Otorgar asistencia financiera al Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC) y algunas otras instituciones especializadas del Gobierno Federal para que presten, sin costo, diagnóstico de los problemas de la empresa o de su proyecto; preparación y entrenamiento del personal técnico y profesional de empresas medianas y pequeñas e información científica y tecnológica que propicie el incremento de la productividad y el mejor desarrollo de la empresa.

En el proceso del desarrollo industrial, los instrumentos de fomento deben ser parte de un todo continuo. En consecuencia, los diferentes fondos deben cubrir, congruentemente, la etapa que les corresponde. Lograr la continuidad y congruencia es la función -- coordinadora del Programa de Apoyo Integral a La Industria Mediana y Pequeña, lo que significa que las actividades que realizan no se duplican entre sí.

En relación a la asistencia técnica que el Programa de Apoyo Integral a La Industria Mediana y Pequeña otorga a través del extensionismo financiero-industrial, cabe señalar que es el Programa el único organismo que contribuye con ese servicio al desarrollo integral de la Pequeña y Mediana Industria.

### 3.2 MARCO LEGAL

Considerando que desde tiempos remotos hasta la fecha, las políticas y prácticas de personal han sido motivo de Reglamentos Federales y Estatales, como lo han sido también la mayoría de las actividades de los negocios en general. El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña realiza sus actividades bajo un Marco Legal bien definido, con el propósito de lograr un funcionamiento armónico y funcional que permita realizar sus objetivos para lo cual fue creado.

Por lo tanto el Marco Legal del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña se sustenta en Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y Contratos, mismos que a continuación se enuncian:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
D.O.F. 5 de febrero de 1983.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal  
D.O.F. 29 de diciembre de 1976.  
Última Reforma 30 de diciembre de 1983.
- Ley General de Deuda Pública  
D.O.F. 31 de diciembre de 1976.  
Última Reforma 28 de diciembre de 1983.

- *Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.*  
*D.O.F. 31 de diciembre de 1976.*  
*Ultima Reforma 2 de enero de 1982.*
  
- *Ley para el Control por Parte del Gobierno Federal, de los --*  
*Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Esta-*  
*tal.*  
*D.O.F. 31 de diciembre de 1970.*
  
- *Ley Orgánica de Nacional Financiera, S. A.*  
*D.O.F. 2 de enero de 1975.*
  
- *Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presu-*  
*puesto.*  
*D.O.F. 25 de enero de 1983.*
  
- *Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito -*  
*Público.*  
*D.O.F. 13 de marzo de 1961.*  
*Ultima Reforma 26 de agosto de 1983.*
  
- *Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Pú-*  
*blico Federal.*  
*D.O.F. 18 de noviembre de 1981.*

- *Reglamento Interior de Trabajo de Nacional Financiera, S. A.*  
*14 de diciembre de 1979*
  
- *Decreto por el que se establecen bases para la constitución, incremento, modificación, organización funcionamiento y extinción de los Fideicomisos establecidos o que establezca el Gobierno Federal.*  
*D.O.F. 27 de febrero de 1979.*
  
- *Acuerdo sobre el funcionamiento de las entidades de la Administración Pública Paras estatal y sus relaciones con el Ejecutivo Federal.*  
*D.O.F. 19 de mayo de 1983.*
  
- *Acuerdo que ordena a las entidades de la Administración Pública Paraestatal elaborar los programas que se indican, en materia económica.*  
*D.O.F. 19 de mayo de 1983.*
  
- *Contrato de Administración por el que el Gobierno Federal, por conducto de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público, encomienda a Nacional Financiera, S.A., el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, celebrado el 30 de junio de 1978, modificado el 29 de agosto de 1980.*

### 3.3. MARCO ADMINISTRATIVO

El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña además de estar sustentado por un Marco Legal; que le permite tener una estructura jurídica acorde con sus funciones; cuenta también con un Marco Administrativo conformado por un Grupo Coordinador y un Secretario Técnico; a continuación se enuncian:

El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña es dirigido por un Grupo Coordinador, el cual preside el Director General de NAFINSA y se integra por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Comercio y Fomento Industrial y Banco de México, entre otros. Dentro de las facultades del Grupo destacan:

- Establecimiento de políticas y prioridades para las operaciones del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña.
- El uso y aplicación de los recursos.
- Autorizar y regular las acciones del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña.
- Conocer los resultados de la operación del Programa.

El Secretario Técnico, ejecutor de lo dispuesto por el Grupo -- Coordinador y la normatividad del Programa, provee los mecanismos administrativos necesarios para la operación del Programa de Apoyo

- *Reglamento Interior de Trabajo de Nacional Financiera, S. A.  
14 de diciembre de 1979*
  
- *Decreto por el que se establecen bases para la constitución,  
incremento, modificación, organización funcionamiento y extinc-  
ción de los Fideicomisos establecidos o que establezca el Go-  
bierno Federal.  
D.O.F. 27 de febrero de 1979.*
  
- *Acuerdo sobre el funcionamiento de las entidades de la Admi-  
nistración Pública Paraestatal y sus relaciones con el Ejecu-  
tivo Federal.  
D.O.F. 19 de mayo de 1983.*
  
- *Acuerdo que ordena a las entidades de la Administración Públi-  
ca Paraestatal elaborar los programas que se indican, en mate-  
ria económica.  
D.O.F. 19 de mayo de 1983.*
  
- *Contrato de Administración por el que el Gobierno Federal, por  
conducto de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de  
Hacienda y Crédito Público, encomienda a Nacional Financiera,  
S.A., el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y  
Pequeña, celebrado el 30 de junio de 1978, modificado el 29  
de agosto de 1980.*

### 3.3. MARCO ADMINISTRATIVO

*El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña además de estar sustentado por un Marco Legal; que le permite tener una estructura jurídica acorde con sus funciones; cuenta también con un Marco Administrativo conformado por un Grupo Coordinador y un Secretario Técnico; a continuación se enuncian:*

*El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña es dirigido por un Grupo Coordinador, el cual preside el Director General de NAFINSA y se integra por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Comercio y Fomento Industrial y Banco de México, entre otros. Dentro de las facultades del Grupo destacan:*

- Establecimiento de políticas y prioridades para las operaciones del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña.*
- El uso y aplicación de los recursos.*
- Autorizar y regular las acciones del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña.*
- Conocer los resultados de la operación del Programa.*

*El Secretario Técnico, ejecutor de lo dispuesto por el Grupo -- Coordinador y la normatividad del Programa, provee los mecanismos administrativos necesarios para la operación del Programa de Apoyo*

*Integral a la Industria Mediana y Pequeña y su fundamental responsabilidad es coordinar y promover el apoyo integral y selectivo a la pequeña y mediana industria.*

### 3.4 OBJETIVOS

*El Programa debe cumplir con el objetivo principal para lo cual fue creado, esto lo lleva a cabo mediante la aplicación y desarrollo de funciones sociales encaminadas a satisfacer los requerimientos de la Industria Pequeña y Mediana; a continuación se enuncia - el objetivo y servicios que presta.*

#### *Objetivo:*

*Fortalecer el apoyo financiero y técnico que se otorga a la Industria Pequeña y Mediana, así como canalizar con sujeción los lineamientos, que en materia de Política Económica señale el Gobierno Federal a fin de coadyuvar en el cumplimiento de las funciones asignadas.*

*A continuación se enuncian los servicios que presta el Programa mediante los cuales alcanza el objetivo señalado.*

#### 3.4.1. *Asistencia Financiera y Crediticia.*

*Considerando que los apoyos crediticios y de asistencia financie*



ra se otorgan básicamente en condiciones preferenciales; bajas de tasas de interés, y períodos de gracia y de amortización amplios, se aplica la selectividad que determina la SECOFI para seleccionar las empresas a ser apoyadas con recursos del Programa.

La función del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña de procurar la óptima utilización de los escasos recursos disponibles y su canalización en forma ágil y oportuna, demanda estructura e instrumentar un mecanismo operativo que además de ser adecuado para el otorgamiento y recuperación de los recursos financieros y crediticios, satisfaga los lineamientos normativos establecidos al respecto por el Gobierno Federal y represente para los beneficiarios del Programa un proceso administrativo ágil y eficiente.

### 3.4.3 Asistencia Técnica

Con objeto de fortalecer el crecimiento, desarrollo y maduración de la Pequeña y Mediana Industria y fomentar su productividad, el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña -- otorga al empresario del subsector la asistencia técnica necesaria para detectar, diferenciar y evaluar los diversos problemas y oportunidades a que se enfrenta su industria, fundamento para plantear alternativas de solución o decisión que puedan ser instrumentadas por la propia empresa o con el auxilio de las instituciones especia-

*lizadas en administración, capacitación, crédito o tecnología.*

*Los apoyos que otorga el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña a través de su Programa de Asistencia Técnica se clasifican de la siguiente manera:*

- Mediante el extensionismo financiero-industrial se apoya al empresario a desarrollar y perfeccionar la administración, niveles de capacitación, estructura financiera y la operación de su industria a partir del mejor aprovechamiento o complementación de los recursos disponibles.*
  
- El extensionista financiero-industrial contribuye al conocimiento de las actividades de mayor incidencia económica regional y es el conducto para la búsqueda e identificación de economías internas, de proyectos factibles de eslabonamiento para la integración de cadenas y procesos productivos, y la óptima combinación de los recursos, que puedan generar excedentes financieros acumulables para garantizar un crecimiento estable sostenido de las industrias apoyadas.*

### 3.5 ESTRUCTURA ORGANICA

*El Programa además de estar sustentado en un Marco Legal y Administrativo, esta conformado por Areas Administrativas y Niveles Jerárquicos mismos que dan cohesión a su Estructura Orgánica. A consecuencia de los cambios demandados por la urgencia de una mayor integridad de Los apoyos a la Pequeña y Mediana Industria, lo que requirió la reorientación del Programa hacia el cumplimiento de sus objetivos y funciones; por lo que se hace imperativo como primer paso; complementar su estructura organizacional la cual deberá responder a las necesidades en forma racional y coordinada.*

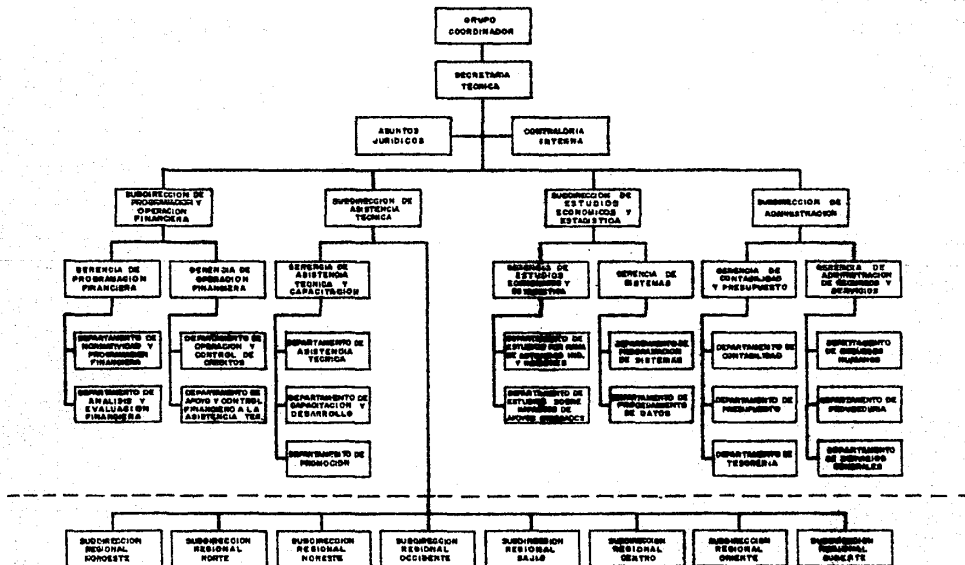
*La propuesta de reorganización contempla la eliminación, creación y reubicación de unidades administrativas con el propósito de optimizar los recursos con que cuenta el PAI.*

*La estructura en base a la reorganización se conformo de la siguiente manera:*



PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

ORGANIGRAMA



**ESTRUCTURA ORGANICA: PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA INDUSTRIA.**

- 1            *Grupo Coordinador*
- 10        *Secretaría Técnica*
- 101       *Asuntos Jurídicos*
- 102       *Contraloría Interna*
  
- 11        *Subdirección de Programación y Operación Financiera*
- 111       *Gerencia de Programación Financiera*
- 1111      *Departamento de Normatividad y Programación Financiera*
- 1112      *Departamento de Análisis y Evaluación Financiera*
- 112       *Gerencia de Operación Financiera*
- 1121      *Departamento de Operación y Control de Créditos*
- 1122      *Departamento de Apoyo y Control Financiero a la Asistencia Técnica.*
  
- 12        *Subdirección de Asistencia Técnica*
- 121       *Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación*
- 1211      *Departamento de Asistencia Técnica*
- 1212      *Departamento de Capacitación y Desarrollo*
- 1213      *Departamento de Promoción*
  
- 13        *Subdirección de Estudios Económicos y Estadística*
- 131       *Gerencia de Estudios Económicos y Estadística*
- 1311      *Departamento de Estudios por Rama de Actividad Industrial y Regiones*

- 1313 *Departamento de Estudios sobre Impactos de Apoyos  
Otorgados*
- 132 *Gerencia de Sistemas*
- 1321 *Departamento de Programación y Sistemas*
- 1322 *Departamento de Procesamiento de Datos*
- 14 *Subdirección de Administración*
- 141 *Gerencia de Contabilidad y Presupuesto*
- 1411 *Departamento de Contabilidad*
- 1412 *Departamento de Presupuesto*
- 1413 *Departamento de Tesorería*
- 142 *Gerencia de Administración de Recursos y Servicios*
- 1421 *Departamento de Recursos Humanos*
- 1422 *Departamento de Procedurfa*
- 1423 *Departamento de Servicios Generales*

Dentro del Reglamento Interior del Programa se establecen una serie de atribuciones para el Grupo Coordinador, así como funciones sustantivas para la Secretaría Técnica y Subdirecciones que conforman la Estructura Orgánica del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria. A continuación se mencionan dichas atribuciones y funciones sustantivas en su caso:

### 3.5.1 ATRIBUCIONES: GRUPO COORDINADOR:

- Dictar las políticas generales del programa.
- Aprobar el Reglamento Interno del propio grupo, y las modificaciones al mismo.
- Aprobar los subprogramas operativos del programa y la ampliación, exclusión y modificaciones de éstos, de acuerdo con los lineamientos del contrato.
- Establecer los criterios para la elegibilidad de las operaciones con cargo al programa y el régimen de prioridades para la selección de dichas operaciones.
- Decidir sobre las condiciones y características que deberán reunir las operaciones que realicen las entidades participantes con los recursos del programa.
- Revisar y aprobar en su caso, los convenios que normen las operaciones entre NAFINSA y las entidades participantes.
- Recomendar al Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto y previa opinión del Coordinador de Sector las modificaciones a los aspectos legales, --

*operativos y financieros de los fideicomisos participantes que se requieran para la mejor realización de los objetivos del -- programa.*

- *Conocer y aprobar en su caso, las labores del Secretario del -- programa y delegarle los asuntos que juzgue convenientes.*
- *Aprobar los estados de cuenta del programa y los presupuestos-- correspondientes.*
- *Aprobar el Manual de Procedimientos del programa y las modifi-- caciones al mismo.*
- *Colaborar con Nacional Financiera para el cumplimiento de los objetivos del Programa, así como de los compromisos derivados-- de los contratos de préstamo con bancos e instituciones cuyos recursos formen parte de los del programa.*
- *Tratar cualquier otro asunto que se considere deba ser conoci-- do o aprobado por el Grupo Coordinador.*
- *Mensualmente y a la terminación del Contrato de Administración, NAFINSA informará al Gobierno Federal, a través del Secretario Técnico del Grupo Coordinador, sobre la aplicación de los fon-- dos y recuperaciones que obtenga con motivo de la Administra-- ción que se le encomienda mediante el propio contrato.*



### 3.5.2 FUNCIONES SUSTANTIVAS

#### 1.0 Secretaría Técnica

*Función Sustantiva.- Coordinar y promover los apoyos a la pequeña y mediana industria para responder en forma integral a sus necesidades, mediante la coordinación y promoción de los Fondos de Fomento, la óptima utilización de los recursos, y la asistencia técnica financiera.*

#### 1.1 Subdirección de Programación y Operación Financiera;

*Función Sustantiva.- Programar y operar los recursos financieros del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria, destinados a apoyar a la Pequeña y Mediana Industria; aplicando las políticas, criterios y normatividad establecidos en materia de asistencia financiera y técnica y coadyuvar a la óptima utilización de los mismos.*

#### 1.2 Subdirección de Asistencia Técnica

*Función Sustantiva.- Instrumentar y coordinar las acciones de asistencia técnica financiera-industrial y de capacitación en gestión empresarial para apoyar al pequeño y mediano indus--*

trial para elevar los niveles de producti-  
 vidad, así como para fomentar y apoyar la  
 modernización, complementación e integra-  
 ción industrial.

### 1.3 Subdirección de Estudios Económicos y Estadística:

*Función Sustantiva.*- Realizar estudios que definan las varia-  
 bles Macroeconómicas, indicativas del com-  
 portamiento de la industria mediana y pe-  
 queña en el contexto económico, político  
 y social; en el plano Nacional que permi-  
 ta orientar las acciones del Programa de  
 Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana In-  
 dustria, hacia el cumplimiento de sus ob-  
 jetivos.

### 1.4 Subdirección de Administración

*Función Sustantiva.*- Administrar y proporcionar los Recursos -  
 Humanos, Materiales y Financieros; así co-  
 mo los servicios necesarios para el desa-  
 rrollo de las funciones de las áreas que  
 integran el Programa de Apoyo Integral a  
 la Pequeña y Mediana Industria, así como  
 proponer las medidas que coadyuvan a la -  
 racionalización y utilización óptima de -  
 los recursos.

*CAPITULO IV*

*METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*

Ahora el trabajo de la presente investigación consistirá en aplicar y desarrollar una Auditoría Administrativa en el Departamento de Recursos Humanos de un Organismo Descentralizado (P.A.I.). Para ello partiremos de una hipótesis, así como de un Programa de Trabajo y desarrollo del mismo, a efecto de comprobar la hipótesis planteada.

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa se utilizará el Método de José Antonio Fernández Arena.

A continuación enunciaremos en que consiste una hipótesis, requisitos que debe contener y objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de Auditoría Administrativa, objeto de la presente investigación.

#### 4.1 HIPOTESIS:

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas que emergen más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos.

Las hipótesis germinan y crecen a través del razonamiento, pero contienen hechos confirmados que van a ligarse a nuevas posibilidades partiendo de hechos conocidos. Contienen por el acto imaginativo, elementos o relaciones no percibidas hasta entonces.

Por tanto, una hipótesis es una anticipación en el sentido de -- que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir; pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan.

Así pues, se hace necesario confrontar nuestra hipótesis con datos objetivos, lo cual constituye la meta de cualquier investigación; de manera que a través de los resultados, puede confirmarse, modificarse o rechazarse la hipótesis planteada. Por otra parte, aún las hipótesis que resultan falsas tienen un valor dentro del proceso de investigación pues al ser rechazada hace avanzar el conocimiento, ya que descarta y reduce el número de posibilidades para buscar la relación objetiva.

#### Requisitos de la Hipótesis:

a) Establecer las variables a estudiar:

Las hipótesis deben tener límites bien establecidos, de modo que se especifiquen las variables a estudiar.

b) Establecer relaciones entre variables:

Toda hipótesis debe ser especificada de tal manera que -- pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decidir si explica o no los fenómenos observados.

c) Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis:

Generalmente las hipótesis se cimentan, en parte sobre he

chos ya conocidos en el campo de estudio.

Por lo tanto nuestra hipótesis será: Que por medio de la aplicación y desarrollo de una Auditoría Administrativa, es factible-detectar posibles desviaciones que impiden el desarrollo de una Administración aceptable en el Departamento de Recursos Humanos.

Objetivos:

Como ya se enunció en nuestra hipótesis, el objetivo que perseguimos al efectuar y aplicar la Auditoría Administrativa; es - el de evaluar los fundamentos de Administración mediante la localización de irregularidades o anomalías, y así como el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Por lo que existen tres objetivos que consideramos primordiales en el desarrollo de esta investigación.

- a) Demostrar la utilidad que tiene la Auditoría Administrativa, cuando es aplicada en el estudio de los problemas de cualesquier área de organización.
- b) Apoyar a los niveles de Supervisión al logro de una Administración más efectiva; mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

- c) *Enfatizar la importancia que tiene el área de Recursos -- Humanos, dentro de la Organización y al mismo tiempo la - necesidad de un control dentro de ésta.*

*Mediante el Programa de Trabajo fijaremos la forma en la cual desarrollaremos nuestra Auditoría Administrativa.*

- *Analizando aspectos generales del Departamento de Recursos Humanos*
- *Evaluando su estructura orgánica, su forma de organización -- así como,*
- *Siete funciones que realiza el Departamento y que consideramos que para la presente investigación son las más importantes.*

*Para recabar la información de la estructura como Organización y funciones a evaluar, nos auxiliaremos de las diversas técnicas que para el levantamiento de información existen siendo:*

- *Entrevistas con personal operativo y de mandos medios.*
- *Cuestionario el cual consta de 35 preguntas y estas a su vez están enfocadas hacia las siete funciones que serán evaluadas. Este cuestionario será aplicado al personal operativo y de mandos medios.*
- *Revisión y análisis de los registros, controles y formas de papelería del Departamento a auditar*
- *Observación directa, esto es al momento de realizar las entrevistas y aplicar el cuestionario, será importante tomar notas que consideremos relevantes, a efecto de utilizarlas como elemento de apoyo en nuestra evaluación.*



Posteriormente, una vez recabada la información se evaluará y analizará; de tal forma que nos permita elaborar un informe final mismo que contendrá de una manera real y objetiva las posibles deficiencias con el propósito de estar en posibilidades de proponer a la Dirección General y al responsable del Departamento de Recursos Humanos las posibles alternativas de solución que -- conlleven al óptimo desarrollo de las funciones evaluadas. Además se darán conclusiones generales del desarrollo, aplicación y resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa.

A continuación se describe en forma detallada el Plan de Trabajo, así como la Gráfica de Gantt que contiene el tiempo en el cual se deberá desarrollar la Auditoría Administrativa en el Departamento señalado. (Anexo 1).

#### 4.2 PROGRAMA DE TRABAJO

##### I. Aspectos Generales:

El alcance que se pretende cubrir con la Auditoría será, exclusivamente al Departamento de Recursos Humanos; de donde se analizará la estructura del Departamento y siete funciones que consideramos importantes.

Por lo que será necesario realizar una entrevista con funcionarios del área para explicarles cuál es el motivo de nuestra visita y el objetivo que se persigue al efectuar la Auditoría Admi.

nistrativa, con el fin de que todos contribuyan en la obtención de resultados positivos.

*II. Funciones a Evaluar: Departamento de Recursos Humanos*

- Estructura del Departamento
- Organización del Departamento
- Reclutamiento, Selección y Contratación
- Capacitación y Desarrollo
- Análisis de Puestos
- Valuación de Puestos
- Sueldos y Salarios
- Higiene y Seguridad
- Prestaciones y Servicios

*III. Levantamiento de Información*

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Registros
- Controles
- Formas de Papelería

*IV. Evaluación y Análisis de La Información*

*V. Informe Final*

- Deficiencias
- Recomendaciones
- Conclusiones Generales



Dentro de la etapa de levantamiento de información aplicaremos una fórmula matemática, para determinar una muestra que sea representativa y estar en posibilidades de poder emitir un análisis objetivo con base en la información recopilada. Para la presente -- investigación la población sujeta a muestreo es de 90 empleados.

**Fórmula:** Muestreo a partir de una población finita

$$M = \frac{Z^2 P \cdot Q}{E^2}$$

**Dónde:**

$Z^2$  = Intervalo de confianza

P y Q = Varianza

E = Error Standard

**Desarrollo:**

$Z^2$  = 95% Valor obtenido en tablas

P = .5 P y Q = Unidad 1

Q = .5

E = .15 Valor arbitrario de error

Población = 90 empleados

$$M = \frac{Z^2 (.5) (.5)}{.15^2} = 44$$

Con base en la fórmula descrita se determinó que la muestra representativa de nuestra población es de 41 empleados con un .15% de probabilidad de error, por lo que para una mayor objetividad de la información se aplicará el cuestionario que contiene las funciones a evaluar a 50 empleados.

#### **4.3 CASO - PRACTICO**

**PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA**

Como lo enunciamos en nuestro Programa de Trabajo se eligieron las funciones que consideramos las más importantes; por lo que para desarrollo de nuestra investigación será necesario asignarle un valor a cada función, de tal forma que el total de la puntuación sea 100; a efecto de aplicar el método de José Antonio Fernández Arenas; dicha ponderación se asignó con base a la importancia que consideramos tiene cada función

#### I.- PONDERACION DE FUNCIONES

Contratación.....	15 X 10 = 150
Capacitación y Desarrollo.....	15 X 10 = 150
Análisis de Puestos.....	20 X 10 = 200
Valuación de Puestos.....	20 X 10 = 200
Sueldos y Salarios.....	10 X 10 = 100
Higiene y Seguridad.....	5 X 10 = 50
Servicios y Prestaciones.....	15 X 10 = 150
	<u>100      1000</u>

A continuación se enuncia la asignación de puntos para cada función según la importancia que representa.

**Contratación: 15 Puntos**

Se le asignó esta puntuación porque consideramos que mediante un buen reclutamiento y una contratación objetiva se podrá contar con el elemento humano idóneo para la Organización.

**Capacitación y Desarrollo: 15 Puntos**

De igual forma una vez que se ha contratado al personal idóneo es necesario capacitarlo de tal forma que en el futuro pueda alcanzar su desarrollo personal y profesional beneficiando así a la Organización en general.

**Análisis de Puestos: 20 Puntos**

Se le asignó esta puntuación porque mediante su aplicación se podrá conocer las características del puesto y ubicar así en forma objetiva a cada empleado.

**Valuación de Puestos: 20 Puntos**

Se le asignó esta puntuación porque consideramos que mediante la aplicación de esta función se va a evaluar en forma objetiva las actividades inherentes al puesto, a fin de valorarlo y asignarle el sueldo e importancia que le corresponda.

**Sueldos y Salarios: 15 Puntos**

Se le asignó esta puntuación debido a que consideramos que no es una función propia del Departamento de Recursos Humanos, sino que su práctica y desarrollo esta dada con base a la Ley de Sueldos y Salarios, y a la Ley Federal del Trabajo.



**Higiene y Seguridad: 5 Puntos**

No obstante que se le asignó esta puntuación, con sideramos que es una función importante, ya que - dependiendo de su observación y aplicación la Organización en general contará con áreas de trabajo en óptimas condiciones de funcionamiento para el bienestar del empleado en el desempeño de sus actividades.

**Servicios y Prestaciones 15 Puntos**

Le asignamos esta puntuación tomando en cuenta - que son importantes estos servicios y beneficios para motivar y estimular al empleado y obtener - así un mayor rendimiento en sus actividades.

Una vez que se le ha asignado un valor a cada función, es necesario determinar los factores a evaluar a efecto de conocer su - grado de cumplimiento.

Para la presente investigación consideramos como factores a -- evaluar lo siguiente; considerando que satisface la información - que requerimos:

**II.- DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR**

- 1.- Adecuación de Objetivos y Políticas
- 2.- Grado de cumplimiento de Objetivos y Políticas

- 3.- *Adecuación y Grado de Cumplimiento en La Estructura Orgánica*
- 4.- *Eficiencia de Personal*
- 5.- *Manuales de Organización y Procedimientos*

*Una vez determinados los factores a evaluar con base al Método de Fernández Arena se procede a elaborar la Tabla de Asignación de Puntos de las funciones en relación a los factores por evaluar. Esto es que en cada función se le asignará una puntuación de acuerdo a la importancia del factor a evaluar, respetando la puntuación obtenida en la Tabla de Ponderación de Funciones.*

*Dicha asignación de puntos está relacionada con la importancia que tiene cada una de las funciones, esto es que en algunos casos se le dió más importancia a los objetivos y políticas y su grado de cumplimiento; en otros casos se le dió más importancia a la eficiencia de personal y en otro caso se le dió más importancia a los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos.*

*A continuación se presenta la Tabla de Asignación de Puntos y los Factores a evaluar.*

III.- ASIGNACION DE PUNTOS DE LOS FACTORES A EVALUAR

<i>Factores a Evaluar</i>	<i>Contratación</i>	<i>Capacitación y Desarrollo</i>	<i>Análisis de Puestos</i>	<i>Valuación de Puestos</i>	<i>Sueldos y Salarios</i>	<i>Higiene y Seguridad</i>	<i>Servicios y Prestaciones</i>	<i>T o t a l</i>
1	25	40	45	45	20	15	30	220
2	25	40	45	45	20	15	30	220
3	25	20	40	40	10	5	20	160
4	40	30	50	50	35	10	40	255
5	35	20	20	20	15	5	30	145
	<u>160</u>	<u>160</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>100</u>	<u>50</u>	<u>150</u>	<u>1000</u>

Una vez que se han asignado los puntos a cada función en relación a los factores se describe la Escala de Apreciación.

Apreciación que propone en su Método José A. Fernández Arena, la cual utilizaremos para determinar el grado de cumplimiento de cada función. A continuación se presenta la escala antes mencionada.

#### IV.- ESCALA DE APRECIACION

Puntos	Apreciación	Cumplimiento
5	(E) Excelente	90 // 100 %
4	(MB) Muy Bien	80 // 89 %
3	(B) Bien	60 // 79 %
2	(R) Regular	40 // 59 %
1	(M) Mal	20 // 39 %
0	(M.M) Muy Mal	0 // 19 %

A continuación se elaborará una Tabla que contendrá la Escala de Apreciación y los factores a evaluar, así como el producto de la asignación de puntos por el valor de la Escala antes mencionada.

1.- *Función**Contratación**Tabla Asignación de Puntos y Grados de Apreciación*

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>E/5</i>	<i>MB/4</i>	<i>B/3</i>	<i>R/2</i>	<i>M/1</i>	<i>M.M/0</i>
1	125	100	75	50	25	0
2	125	100	75	50	25	0
3	125	100	75	50	25	0
4	200	160	120	80	40	0
5	175	140	105	70	35	0
	<u>750</u>	<u>600</u>	<u>450</u>	<u>300</u>	<u>150</u>	<u>0</u>

185 MaL

*Una vez elaborada la tabla de asignación de puntos y grados de apreciación se aplicará el Método de José A. Fernández -- Arena a cada factor para determinar su grado de aplicación.*

*La función de contratación se evaluó a través de siete -- preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario que se aplicó al personal para recabar información, donde aplicando la metodología mencionada tenemos:*

## DESARROLLO DEL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

1° Factor: Adecuación de Objetivos y Políticas

2 Preguntas

## ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1

X

2

X

$$1 \times 4 = 4 \quad 1 \times 2 = 2 \quad = 6$$

10 = 125 Excelente

$$\frac{6 \times 125}{10} = 75 = \text{Bien}$$

10

De acuerdo a La Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación del 1er. Factor se localiza el valor en La Escala de Apreciación en esta caso está contenido en La Escala de 60% a 70% por lo tanto el Grado de Cumplimiento es Bien

2° Factor: Grado de Cumplimiento de Objetivos y Políticas

3 Preguntas

ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1	X					
2		X				
3					X	

$$1 \times 4 = 4 \quad 1 \times 3 = 3 \quad = 7$$

$$1 \times 0 = 0$$

$$15 = 125 \quad \text{Excelente}$$

$$\frac{7 \times 125}{15} = 58 = \text{Regular}$$

15

3° Factor: Adecuación y Grado de Cumplimiento en la Estructura Orgánica.

No hubo preguntas

4° Factor: Eficiencia de Personal

No hubo preguntas

## 5° Factor: Manuales de Organización y Procedimientos

## 2 Preguntas

ESCALA DE APRECIACION  
 E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1				X									
2							X						
	1	x	3	=	3		1	x	0	=	0	=	3

10 = 175 Excelente

$\frac{3 \times 175}{10} = 52$  Mal

Cuando se ha aplicado la metodología señalada para cada factor de evaluación se concentran las evaluaciones se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, determinándose así el grado de cumplimiento de la función. A continuación se detalla:



**CONCENTRADO DE EVALUACIONES:****Factor a Evaluar****Calificación obtenida con base a  
la Escala de Apreciación**

1	75 = Bien
2	58 = Regular
3	No hubo preguntas
4	No hubo preguntas
5	<u>52 = Mal</u>
	185 Mal (Grado de Cumplimiento)

Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, - se determinó que la función de Contratación se está desarrollando Mal en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 185 puntos, contra 750 puntos que es lo excelente con base a la Tabla - de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.

2.- Función: *Capacitación y Desarrollo*

*Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación*

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>E/5</i>	<i>MB/4</i>	<i>B/3</i>	<i>R/2</i>	<i>M/1</i>	<i>M.M./0</i>
<i>1</i>	<i>200</i>	<i>160</i>	<i>120</i>	<i>80</i>	<i>40</i>	<i>0</i>
<i>2</i>	<i>200</i>	<i>160</i>	<i>120</i>	<i>80</i>	<i>40</i>	<i>0</i>
<i>3</i>	<i>100</i>	<i>80</i>	<i>60</i>	<i>40</i>	<i>20</i>	<i>0</i>
<i>4</i>	<i>150</i>	<i>120</i>	<i>90</i>	<i>60</i>	<i>30</i>	<i>0</i>
<i>5</i>	<u><i>100</i></u>	<u><i>80</i></u>	<u><i>60</i></u>	<u><i>40</i></u>	<u><i>20</i></u>	<u><i>0</i></u>
	<i>750</i>	<i>600</i>	<i>450</i>	<i>300</i>	<i>150</i>	<i>0</i>

*153 Mal. Calificación final.*

*Una vez elaborada la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, se aplicará el Método de José Antonio Fernández Arena a cada factor para determinar su grado de aplicación.*

*La función de Capacitación y Desarrollo se evaluó a través de cinco preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario que se aplicó al personal para recabar información, donde aplicando la metodología mencionada tenemos:*

## DESARROLLO DEL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

## Capacitación y Desarrollo

1° Factor: Adecuación de Objetivos y Políticas

2 Preguntas

ESCALA DE APRECIACION

	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1			X			
2				X		

$$1 \times 3 = 3 \quad 1 \times 2 = 2 \quad = \quad 5$$

10 = 200 Excelente

$$\frac{5 \times 200}{10} = 100 = \text{Regular}$$

De acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de --  
Apreciación del primer factor se localiza el valor en la Escala  
de Apreciación en este caso está contenido en el rango de 40 a  
59%, por lo tanto el Grado de Cumplimiento es Regular.

2° Factor: Grado de Cumplimiento de Objetivos y Políticas  
3 Preguntas

ESCALA DE APRECIACION

	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1				X		
2					X	
3					X	

$$1 \times 2 = 2 \quad 1 \times 2 = 2 \quad = 4$$

$$15 = 200 \text{ Excelente}$$

$$\frac{4 \times 200}{15} = 53 = \text{Mal}$$

3° Factor: Adecuación y Grado de Cumplimiento en La Estructura Orgánica  
No hubo preguntas

4° Factor: Eficiencia de Personal  
No hubo preguntas

5° Factor: Manuales de Organización y Procedimientos  
No hubo preguntas

Cuando se ha aplicado a cada factor la metodología señalada, se concentran las evaluaciones se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puestos y Grados de Apreciación, determinándose así el grado de cumplimiento de la función y a continuación se detalla:

#### CONCENTRADO DE EVALUACIONES

Factor a Evaluar	Calificación obtenida con base a la Escala de Apreciación
1	100 = Regular
2	53 = Mal
3	No hubo preguntas
4	No hubo preguntas
5	<u>No hubo preguntas</u>
	153 Mal (Grado de Cumplimiento).

Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, se determinó que la función de Capacitación y Desarrollo se está desarrollando mal, en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 153 puntos, contra 750 puntos que es lo excelente de acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.

## 3.- Función

*Análisis de Puestos.**Tabla Asignación de Puntos y Grados de Apreciación*

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>E/5</i>	<i>MB/4</i>	<i>B/3</i>	<i>R/2</i>	<i>M/1</i>	<i>MM/0</i>
1	225	180	135	90	45	0
2	225	180	135	90	45	0
3	200	160	120	80	40	0
4	250	200	150	100	50	0
5	<u>100</u>	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>40</u>	<u>20</u>	<u>0</u>
	1000	800	600	400	200	0

150 *Muy Mal*  
*Califica*  
*ción Fi-*  
*nal.*

*Una vez elaborada la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, se aplicará el Método de José Antonio Fernández Arena, a cada factor a fin de determinar su grado de aplicación.*

*La función de Análisis de Puestos se evaluó a través de cinco preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario -- que se aplicó al personal para recabar información, donde aplicando la metodología mencionada tenemos:*

## DESARROLLO DEL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

1° Factor Adecuación de Objetivos y Políticas

2 Preguntas

## ESCALA DE APRECIACION

	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/L	MM/0
1						X
2						X

$$2 \times 0 = 0$$

$$10 = 225 \text{ Excelente}$$

$$\frac{0 \times 225}{10} = 0 = \text{Muy Mal}$$

Con base a La Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apre-  
ciación del primer factor, se localiza el valor en la Escala de  
Apreciación en este caso está contenido en el rango de 0 al 19%,  
por lo tanto el Grado de Cumplimiento es Muy Mal.

2° Factor: Grado de Cumplimiento de Objetivos y Políticas

No hubo preguntas

## 3° Factor : Adecuación y Grado de Cumplimiento en La Estructura Orgánica

## 1 Pregunta

## ESCALA DE APRECIACION

	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1						X
	$1 \times 0 = 0 = 0$					

5 = 200 Excelente

$$\frac{0 \times 200}{5} = 0 = \text{Muy Mal}$$

## 4° Factor : Eficiencia de Personal

## 1 Pregunta

## ESCALA DE APRECIACION

	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1						X
	$1 \times 3 = 3$					

1 = 250 Excelente

$$\frac{3 \times 250}{5} = 150 = \text{Bien}$$

5



5° Factor: Manuales de Organización y Procedimientos

1 Pregunta

ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

I \_\_\_\_\_ X

$$1 \times 0 = 0 = 0$$

$$5 = 100 = \text{Excelente}$$

$$\frac{0 \times 100}{5} = 0 = \text{Muy Mal}$$

Cuando se ha aplicado a cada factor la metodología señalada, se concentran las evaluaciones se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, determinándose así el grado de cumplimiento de la función; a continuación se detalla:

**CONCENTRADO DE EVALUACIONES**

**Factor a Evaluar**

**Calificación obtenida con base a la Escala de Apreciación.**

1	0	Muy Mal
2	No hubo preguntas	
3	0	Muy Mal
4	150	Bien
5	0	Muy Mal
	<hr/>	
	150	Muy Mal (Grado de Cumplimiento)

Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, se determinó que la función de Análisis de Puestos se está desarrollando Muy Mal, en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 150 puntos, contra 1000 puntos que es lo excelente, de acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.

## 4.- Función

## Valuación de Puestos

Tabla Asignación de Puntos y Grados de Apreciación

Factor a Evaluar	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1	225	180	135	90	45	0
2	225	180	135	90	45	0
3	200	160	120	80	40	0
4	250	200	150	100	50	0
5	<u>100</u>	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>40</u>	<u>20</u>	<u>0</u>
	1000	800	600	400	200	0

285 Mal Cali  
ficación  
final.

Una vez elaborada La Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, se aplicará el Método de Jose Antonio Fernández Arena a cada factor; a fin de determinar su grado de aplicación.

La función de Valuación de Puestos se evaluó a través de - - tres preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario que se aplicó al personal para recabar información donde aplicando la metodología mencionada tenemos:

## DESARROLLO DEL METCDO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

1° Factor: Adecuación de Objetivos y Polfticas

1 Pregunta

## ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1

X

$$1 \times 3 = 3$$

$$5 = 225 = \text{Excelente}$$

$$\frac{3 \times 225}{5} = 135 = \text{Bien}$$

Con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación del primer factor, se localiza el valor en la Escala de Apreciación en este caso está contenido en el rango de 60 a 79% por lo tanto el grado de cumplimiento es Bien.

2° Factor: Grado de Cumplimiento de Objetivos y Polfticas

No hubo pregunta

3° Factor: Adecuación y Grado de Cumplimiento en la Estructura Orgánica

No hubo pregunta

## 4° Factor : Eficiencia de Personal

## 1 Pregunta

## ESCALA DE APRECIACION

E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
-----	------	-----	-----	-----	------

1

---

 X

$$1 \times 3 = 3$$

$$5 = 250 \text{ Excelente}$$

$$\frac{3 \times 250}{5} = 150 = \text{Bien}$$

## 5° Factor: Manuales de Organización y Procedimientos

## 1 Pregunta

## ESCALA DE APRECIACION

E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
-----	------	-----	-----	-----	------

1

---

 X

$$1 \times 0 = 0$$

$$5 = 100 \text{ Excelente}$$

$$0 = x = 0 = \text{M. Mal}$$

Cuando se ha aplicado a cada factor la metodología señalada, se concentran las evaluaciones; se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, determinándose así el grado de cumplimiento de la función; a continuación se detalla:

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>Calificación obtenida con base a la Escala de Apreciación.</i>
1	135 = Bien
2	No hubo preguntas
3	No hubo preguntas
4	150 = Bien
5	<u>0 = Muy Mal</u>
	285 = Mal

Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, se determinó que la Función de Valuación de Puestos se está desarrollando Mal, en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 285 puntos contra 1000 puntos que es lo Excelente, de acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.

5.- *Función**Sueldos y Salarios**Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación*

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>E/5</i>	<i>MB/4</i>	<i>B/3</i>	<i>R/2</i>	<i>M/1</i>	<i>MM/0</i>
<i>1</i>	<i>100</i>	<i>80</i>	<i>60</i>	<i>40</i>	<i>20</i>	<i>0</i>
<i>2</i>	<i>100</i>	<i>80</i>	<i>60</i>	<i>40</i>	<i>20</i>	<i>0</i>
<i>3</i>	<i>50</i>	<i>40</i>	<i>30</i>	<i>20</i>	<i>10</i>	<i>0</i>
<i>4</i>	<i>175</i>	<i>140</i>	<i>105</i>	<i>70</i>	<i>35</i>	<i>0</i>
<i>5</i>	<i>75</i>	<i>60</i>	<i>45</i>	<i>30</i>	<i>15</i>	<i>0</i>
	<i>500</i>	<i>400</i>	<i>300</i>	<i>200</i>	<i>100</i>	<i>0</i>

*90 Muy Mal  
Califica  
ción Fi-  
nal.*

*Una vez elaborada la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, se aplicará el Método de José Antonio Fernández Arena a cada factor; a fin de determinar su grado de aplicación.*

*La función de Sueldos y Salarios se evaluó a través de tres preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario que se aplicó al personal para recabar información donde aplicando la metodología mencionada tenemos:*

1° Factor: Adecuación de Objetivos y Políticas.

2 Preguntas

ESCALA DE APRECIACION

	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1			X			
2						X

$$1 \times 3 = 3 \qquad 1 \times 0 = 0$$

$$10 = 100 \text{ Excelente}$$

$$\frac{3 \times 100}{10} = 30 = \text{Mal}$$

Con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación del primer factor, se localiza el valor en la Escala de Apreciación, en este caso está contenido en el rango de 20 a 39% por lo tanto el grado de cumplimiento es Mal.



2° Factor : Grado de Cumplimiento de Objetivos y Políticas

1 Pregunta

ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1

X

---


$$1 \times 3 = 3$$

$$5 = 100 \text{ Excelente}$$

$$3 \times 60 = \text{Bien}$$

3° Factor: Adecuación y Grado de Cumplimiento en la Estructura Orgánica

No hubo Preguntas

4° Factor: Eficiencia de Personal

No hubo preguntas

5° Factor: Manuales de Organización y Procedimientos

No hubo preguntas

Cuando se ha aplicado a cada factor la metodología señalada, se concentran las evaluaciones, se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación; determinándose así el grado -

de cumplimiento de la función; a continuación se detalla:

<i>Factor a evaluar</i>	<i>Calificación obtenida con base a la Escala de Apreciación</i>
1	30 = Mal
2	60 = Bien
3	No hubo preguntas
4	No hubo preguntas
5	<u>No hubo preguntas</u>
	90 = Muy Mal

Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, se determinó que la función de Sueldos y Salarios se está desarrollando Mal, en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 90 puntos contra 500 puntos que es lo Excelente, de acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.

6.- *Función***HIGIENE Y SEGURIDAD***Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación*

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>E/5</i>	<i>MB/4</i>	<i>B/3</i>	<i>R/2</i>	<i>M/1</i>	<i>MM/0</i>
1	75	60	45	30	15	0
2	75	60	45	30	15	0
3	25	20	15	10	05	0
4	50	40	30	20	10	0
5	<u>25</u>	<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>05</u>	<u>0</u>
	250	200	150	100	50	0

120 Regular  
Calificación Final

*Una vez elaborada la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, se aplicará el Método de José Antonio Fernández Arena a cada factor, a fin de determinar su grado de aplicación.*

*La función de Higiene y Seguridad se evaluó a través de cuatro preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario -- que se aplicó al personal para recabar información, donde aplicando la metodología mencionada tenemos:*

## DESARROLLO DEL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

1° Factor: Adecuación de Objetivos y Políticas

1 Pregunta

		ESCALA DE APRECIACION					
		E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1		<hr/>					X
							0

5 = 75 Excelente

0 = X = 0 M. Mal

De acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de -  
Apreciación el valor del primer factor se localiza en la Escala  
de Apreciación en este caso está contenido en el rango de 0 al -  
19%, por lo tanto el Grado de Cumplimiento es Muy Mal.

2° Factor: Grado de Cumplimiento de Objetivos y Políticas

1 Pregunta

		ESCALA DE APRECIACION					
		E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1		<hr/>					X

1 X 4 = 4

5 = 75 Excelente

4 x 75 = 60 = M. Bien

3° Factor: Adecuación y Grado de Cumplimiento en La Estructura Orgánica

1 Pregunta

ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1

X

---


$$1 \times 4 = 4$$

$$5 = 25 \text{ Excelente}$$

$$\underline{4 \times 25} = 20 = \text{M. Bien}$$

5

4° Factor: Eficiencia de Personal

1 Pregunta

ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1

X

---


$$1 \times 4 = 4$$

$$5 = 50 = \text{Excelente}$$

$$\underline{4 \times 50} = 40 = \text{M. Bien}$$

5

5° Factor: *Manuales de Organización y Procedimientos*

*No hay Pregunta*

*Cuando se ha aplicado a cada factor la metodología señalada, se concentran las evaluaciones, se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, determinándose así el grado de cumplimiento de la función; a continuación se detalla:*

*Factor a Evaluar*

*Calificación obtenida con base a la Escala de Apreciación*

<i>1</i>	<i>0 = M. Mal</i>
<i>2</i>	<i>60 = M. Bien</i>
<i>3</i>	<i>20 = M. Bien</i>
<i>4</i>	<i>40 = M. Bien</i>
<i>5</i>	<i><u>no hay preguntas</u></i>
	<i>120 = Regular (Grado de Cumplimiento).</i>

*Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, se determinó que la función de Higiene y Seguridad se está desarrollando en forma Regular, en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 120 puntos, contra 250 puntos que es lo excelente, esto con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.*

7.- *Función: Servicios y Prestaciones**Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación*

<i>Factor a Evaluar</i>	<i>E/5</i>	<i>MB/4</i>	<i>B/3</i>	<i>R/2</i>	<i>M/1</i>	<i>MM/0</i>
<i>1</i>	<i>150</i>	<i>120</i>	<i>90</i>	<i>60</i>	<i>30</i>	<i>0</i>
<i>2</i>	<i>150</i>	<i>120</i>	<i>90</i>	<i>60</i>	<i>30</i>	<i>0</i>
<i>3</i>	<i>100</i>	<i>80</i>	<i>60</i>	<i>40</i>	<i>20</i>	<i>0</i>
<i>4</i>	<i>200</i>	<i>160</i>	<i>120</i>	<i>80</i>	<i>40</i>	<i>0</i>
<i>5</i>	<u><i>150</i></u>	<u><i>120</i></u>	<u><i>90</i></u>	<u><i>60</i></u>	<u><i>30</i></u>	<u><i>0</i></u>
	<i>750</i>	<i>600</i>	<i>450</i>	<i>300</i>	<i>150</i>	<i>0</i>

*280 Regular*  
*Calificación*  
*Final.*

*Una vez elaborada la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, se aplicará el Método de Jose antonio Fernández Arena, a cada factor a fin de determinar su grado de aplicación.*

*La función de Servicios y Prestaciones se evaluó a través de cuatro preguntas, las cuales están contenidas en el cuestionario que se aplicó al personal para recabar información, donde aplicando la metodología mencionada tenemos:*

## DESARROLLO DEL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

1° Factor Adecuación de Objetivos y Políticas

1 Pregunta

## ESCALA DE APRECIACION

E/5 MB/4 B/3 R/2 M/1 MM/0

1

X

$$1 \times 4 = 4$$

$$5 = 150 \text{ Excelente}$$

$$\frac{4 \times 150}{5} = 120 = \text{Regular}$$

Con base a La Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación del primer factor, se localiza el valor en la Escala de Apreciación en este caso está contenido en el rango de 40 al 59% por lo tanto el Grado de Cumplimiento es Regular.

2° Factor Grado de Cumplimiento de Objetivos y Políticas

No hubo preguntas.



3° Factor Adscuación y Grado de Cumplimiento en La Estructura Orgánica

1 Pregunta

ESCALA DE APRECIACION

	E/5	NB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1				X		
	<hr/>					
				1 x 2 = 2		
						5 = 100 Excelente
						$\frac{2 \times 100}{5} = 40 = \text{Regular}$

4° Factor Eficiencia de Personal

No hubo preguntas

5° Factor Manuales de Organización y Procedimientos

2 Preguntas

ESCALA DE APRECIACION

	E/5	NB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
1		X				
2		X				
	<hr/>					
				2 x 4 = 8		
						10 = 150 Excelente
						$\frac{8 \times 150}{10} = 120 = \text{Muy Bien}$

Cuando se ha aplicado a cada factor la metodología señalada, el resultado de las evaluaciones se suman y el resultado se localiza según el rango que le corresponda en la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, determinándose así el grado de cumplimiento de la función; a continuación se detalla:

#### CONCURRENCIA DE EVALUACIONES

Factor a Evaluar

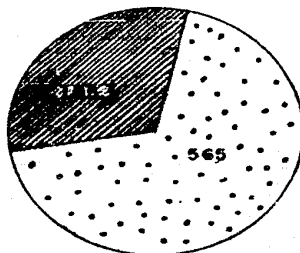
Calificación obtenida con base a La Escala de Apreciación




1	120 = Muy Bien
2	No hubo preguntas
3	40 = Regular
4	No hubo preguntas
5	<u>120 = Muy Bien</u>
	280 = Regular (Grado de Cumplimiento)

Con base a la calificación obtenida y metodología señalada, se determinó que la función de Servicios y Prestaciones se está desempeñando en forma Regular, en virtud de haberse evaluado su cumplimiento en 280 puntos, contra 750 puntos que es lo excelente, de acuerdo a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación.

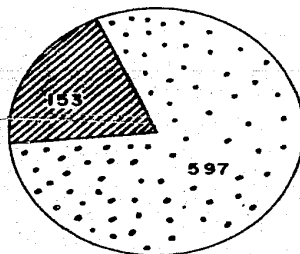
GRAFICAS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO CORRESPONDIENTES A LAS SIETE FUNCIONES EVALUADAS, EN BASE A LA TABLA DE ASIGNACION DE PUNTOS Y GRADOS DE APRECIACION.




**FUNCION : CONTRATACION**



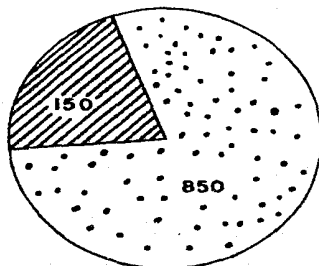
	<b>185</b>	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO OBTENIDO</b>
	<b>565</b>	<b>GRADO DE INCUMPLIMIENTO</b>
	<b>750</b>	<b>GRADO MAXIMO DE CUMPLIMIENTO (EXCELENTE)</b>



**FUNCION : CAPACITACION Y DESARROLLO**



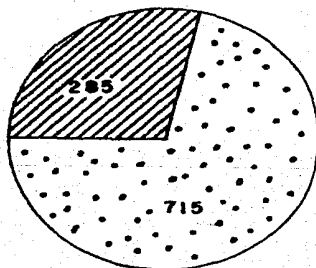
	<b>153</b>	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO OBTENIDO</b>
	<b>597</b>	<b>GRADO DE INCUMPLIMIENTO</b>
	<b>750</b>	<b>GRADO MAXIMO DE CUMPLIMIENTO (EXCELENTE)</b>



**FUNCION 8 ANALISIS DE PUESTOS.**



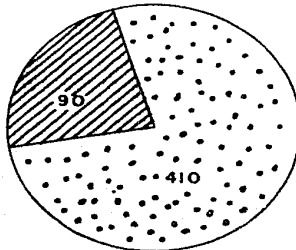
	<b>150</b>	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO OBTEN</b>
	<b>850</b>	<b>GRADO DE INCUMPLIMIENTO</b>
$\Sigma$	<b>1000</b>	<b>GRADO MAXIMO DE CUMPLIMIENTO (100%)</b>



**FUNCION 9 VALUACION DE PUESTOS**



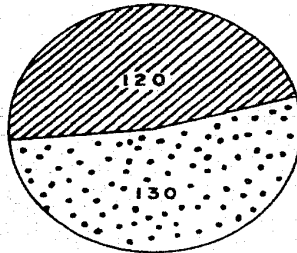
	<b>285</b>	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO OBTEN</b>
	<b>715</b>	<b>GRADO DE INCUMPLIMIENTO</b>
$\Sigma$	<b>1000</b>	<b>GRADO MAXIMO DE CUMPLIMIENTO (100%)</b>



### FUNCION 8 SUELDOS Y SALARIOS



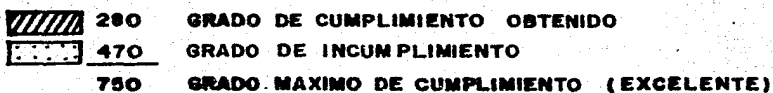
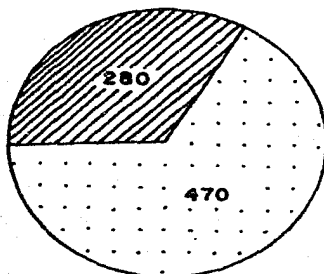
	96	GRADO DE CUMPLIMIENTO OBTENIDO
	410	GRADO DE INCUMPLIMIENTO
$\Sigma$	500	GRADO MAXIMO DE CUMPLIMIENTO (EXCELENTE)

### FUNCION 8 HIGIENE Y SEGURIDAD

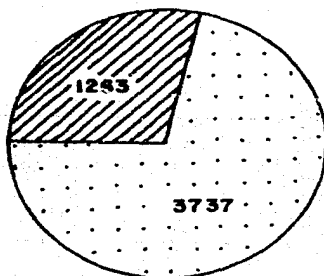


	120	GRADO DE CUMPLIMIENTO OBTENIDO
	130	GRADO DE INCUMPLIMIENTO
$\Sigma$	250	GRADO MAXIMO DE CUMPLIMIENTO (EXCELENTE)

## FUNCIONES SERVICIOS Y PRESTACIONES



## EVALUACION FINAL



A continuación se presentan las funciones con la puntuación final y grado de cumplimiento que nos señala Fernández Arena en su método para realizar una Auditoría Administrativa.

TABLA DE EVALUACION FINAL

FUNCIONES	PUNTUACION FINAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Contratación	185	Mal
Capacitación y Desarrollo	153	Mal
Análisis de Puestos	150	Muy Mal
Valuación de Puestos	235	Mal
Sueldos y Salarios	90	Muy Mal
Higiene y Seguridad	120	Regular
Servicios y Prestaciones	280	Regular
	<hr/> 1263	Mal

Como podrá observarse la puntuación final que obtuvieron las funciones evaluadas fue de 1263 puntos con un grado de cumplimiento -- Mal; esto con base en la Tabla de Comparación de Puntos por función, donde los valores para cada grado de apreciación es la sumatoria de los valores asignados a cada factor por evaluar; a continuación se presenta dicha Tabla:

TABLA DE COMPRACION DE PUNTOS POR FUNCION

FUNCIONES	GRADOS DE APRECIACION					
	E/5	MB/4	B/3	R/2	M/1	MM/0
Contratación	750	600	450	300	150	0
Capacitación y Desarrollo	750	600	450	300	150	0
Análisis de Puestos	1000	800	600	400	200	0
Valuación de Puestos	1000	800	600	400	200	0
Sueldos y Salarios	500	400	300	200	100	0
Higiene y Seguridad	250	200	150	100	50	0
Servicios y Prestaciones	750	600	450	300	150	0
	5000	4000	3100	2000	1000	0
					1263	Puntos Evaluación Final.

Una vez que se aplicó el Método de José Antonio Fernández Arena al Departamento de Recursos Humanos y se ha determinado su Grado de Cumplimiento para cada función se puede determinar que es necesario tomar medidas correctivas a efecto de abatir las deficiencias detectadas con el propósito de elevar el Grado de Cumplimiento para cada función. Por lo que el Grupo Coordinador a través del Departamento de Recursos Humanos deberá implementar un programa de trabajo encaminado a la optimización de las actividades que realiza el Departamento y en especial a las funciones que fueron evaluadas; en virtud de que se obtuvo una diferencia de 3737 puntos para alcanzar su optimización.



Cabe señalar que las deficiencias se detectaron a través de las técnicas descritas en el programa de trabajo, asimismo las posibles alternativas de solución se dan con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria y que si bien hubo funciones que no se evaluaron en su totalidad debido a que no se consideraron preguntas para evaluar el factor debido a la extensión del cuestionario, se puede decir que la información recopilada es representativa para emitir un informe final; el cual contendrá la puntuación obtenida por cada función así como la puntuación óptima (excelente). A continuación se presenta el Informe Final de la Auditoría Administrativa practicada al Departamento de Recursos Humanos del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria, y se enuncian en forma genérica las deficiencias detectadas así como las posibles alternativas de solución.

**INFORME FINAL DE LA INVESTIGACION**

**INFORME FINAL DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS EN  
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL P.A.I. Y  
SUS POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION.**

**CONTRATACION**

La evaluación que obtuvo esta función fue de 185 puntos, contra 750 puntos que representa lo excelente esto con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función de Contratación en relación al resultado obtenido se está desarrollando Mal. A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se dan las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos con el propósito de lograr la optimización de la función.

<b>DEFICIENCIAS DETECTADAS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>
<p><b>CONTRATACION</b></p> <p>- El Departamento no cuenta con políticas por escrito, por lo que en ocasiones se aplica el criterio personal.</p>	<p>- Definir claramente las políticas inherentes a la función y darlas a conocer por escrito al personal que la desarrolla, con el propósito de que las actividades a desempeñar y las acciones a seguir estén debidamente reglamentadas.</p>

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
- Los requisitos para ingresar al P.A.I. no son de observancia general.	- Definir claramente la normatividad para ingresar al P.A.I., con el propósito de eliminar prácticas contrarias a lo establecido por la Dirección General.
- Carece de un Programa Integral de Inducción.	- Establecer un Programa de Inducción a fin de incorporar en el menor tiempo posible a los elementos que ingresan a la Organización.

#### CAPACITACION Y DESARROLLO

La evaluación que obtuvo esta función fue de 153 puntos, contra 750 puntos que representa lo excelente esto con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función de Capacitación y Desarrollo en relación al resultado obtenido se está desarrollando Mal. A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se enuncian las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de lograr la optimización de la función.

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
CAPACITACION Y DESARROLLO	
<p>- No se proporciona a todos los niveles.</p>	<p>- Implementar un programa de capacitación y desarrollo dirigido a todos los niveles jerárquicos, con el propósito de actualizar al personal en los sistemas y procedimientos administrativos a efecto de lograr una mayor eficiencia del personal en el desempeño de sus actividades.</p>
<p>- No existen políticas que apoyen la capacitación y desarrollo.</p>	<p>- Definir y establecer en forma clara y precisa las políticas y lineamientos que apoyen la práctica de esta función, con el propósito de coadyuvar su desarrollo dentro de la Organización.</p>
<p>- La capacitación que se imparte no está enfocada a las actividades inherentes al puesto.</p>	<p>- Elaborar un programa de capacitación y desarrollo, enfocado hacia las actividades según el puesto y nivel jerárquico, de tal forma que coadyuve al personal en el desarrollo de las actividades asignadas.</p>

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
<p>No ha <u>ay</u> continuidad en los <u>pro</u>  <u>cedi</u>mientos debido a los <u>cons</u>  <u>tant</u>es cambios, por lo que la  <u>capa</u>citación cae en la obso-  <u>leta</u> <u>con</u>dición.</p>	<p>- Establecer y definir en forma <u>siste</u>  <u>mática</u> los procedimientos a utili-  <u>zar</u>, con el propósito de que la <u>capa</u>  <u>citación</u> impartida no se vuelva ob-  <u>soleta</u>, sino que por el contrario -  <u>exista</u> una continuidad acorde con -  <u>las</u> necesidades de las actividades  <u>y</u> de la Organización en general.</p>
<p>Se <u>existen</u> evaluaciones al <u>fi</u>  <u>nal</u> de la capacitación, por -  <u>lo</u> tanto se desconoce el gra-  <u>do</u> de aprovechamiento del <u>per</u>  <u>sonal</u> capacitado.</p>	<p>- Implantar un sistema de evaluaciones  acorde con las necesidades de cada -  nivel, con el propósito de contar --  con un instrumento que permita eva-  luar al personal capacitado y poder  conocer su grado de aprovechamiento  a fin de ampliar o modificar el <u>pro</u>  <u>grama</u> de capacitación utilizado.</p>

#### ANÁLISIS DE PUESTOS

La evaluación que obtuvo esta función fue de 150 puntos, contra --  
100 puntos que representa lo excelente esto con base a la Tabla de -  
Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función -  
de Análisis de Puestos en relación al resultado obtenido se esta desa  
llando Muy Mal.

A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se enuncian las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de lograr la optimización de la función

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
<b>ANALISIS DE PUESTOS</b>	
<p>- No se cuenta con personal especializado, además de que no se aplica a todos los niveles.</p>	<p>- Contar con personal especializado para realizar el Análisis de Puestos, además de elaborar un programa que permita analizar cada uno de los puestos y niveles jerárquicos con el propósito de conocer las funciones y actividades inherentes al puesto, a fin de contar con elementos que apoyen la toma de decisiones.</p>

#### VALUACION DE PUESTOS

La evaluación que obtuvo esta función fue de 285 puntos contra -- 1000 puntos que representa lo excelente esto con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función de Valuación de Puestos en relación al resultado obtenido se está desarrollando Mal.

A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se enuncian las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos; con el propósito de lograr la - la optimización de la función.

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
<p><b>VALUACION DE PUESTOS</b></p> <p>- No se aplica a todos los niveles.</p>	<p>- Elaborar un programa de trabajo - que permita valorar cada puesto y nivel jerárquico, con el propósito de conocer y determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás; a fin de lograr una organización acorde con las necesidades del P.A.I. y una correcta remuneración del personal.</p>

#### SUELDOS Y SALARIOS

La evaluación que obtuvo esta función fue de 90 puntos, contra 500 puntos que representa lo excelente esto, con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función de Sueldos y Salarios en relación al resultado obtenido se esta desarrollando. Muy Mal.



A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se enuncian las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de lograr la optimización de la función.

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	
<p>- Desconocen las políticas que se aplican para la fijación del Salario</p>	<p>- Definir en forma clara y precisa las políticas que al respecto se consideran para fijar el salario; con el propósito de que el personal esté enterado y conozca los lineamientos que se siguen para su retribución.</p>
<p>- Desconocen bajo que tabulador se rigen sus percepciones.</p>	<p>- Dar a conocer el tabulador mediante el cual se encuentran regidos, a fin de que los empleados conozcan bajo que estatutos se regirán sus percepciones y prestaciones.</p>

## HIGIENE Y SEGURIDAD

La evaluación que obtuvo esta función fue de 120 puntos contra - 250 puntos que representa lo excelente, esto con base a la Tabla - de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función de Higiene y Seguridad en relación al resultado obtenido se es ta desarrollando en forma Regular.

A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se enun cian las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de lograr la optimización de la función.

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
<p>HIGIENE Y SEGURIDAD</p> <p>- El local destinado para oficinas no es el adecuado; en virtud de que falta espacio, iluminación y ventilación</p>	<p>- Acondicionar en forma óptima el local actual a fin de contar con suficientes áreas de trabajo que - - cuenten con suficiente ventilación e iluminación, con el propósito de que los empleados se encuentren en condiciones apropiadas para el desempeño de sus actividades.</p>

## SERVICIOS Y PRESTACIONES

La evaluación que obtuvo esta función fue de 280 puntos contra 750 puntos que representa lo excelente esto con base a la Tabla de Asignación de Puntos y Grados de Apreciación, por lo que la función de Sueldos y Salarios en relación al resultado obtenido se esta desarrollando en forma Regular.

A continuación se mencionan las deficiencias detectadas y se enuncian las posibles alternativas de solución que deberá llevar a cabo el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de lograr la optimización de la función.

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
<p>SERVICIOS Y PRESTACIONES</p> <p>- Los servicios y prestaciones no son conocidos por todo el personal.</p>	<p>Elaborar un folleto que contenga los servicios y prestaciones que otorga el P.A.I. con el propósito de que los empleados puedan hacer uso de los servicios y prestaciones a que tienen derecho.</p>

DEFICIENCIA DETECTADA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>- Desconocen las poltticas que se siguen para otorgar los servicios y prestaciones.</p>	<p>- Definir en forma clara y precisa las poltticas que se seguirán -- para otorgar los servicios y pres- taciones con el propósito de que el personal del P.A.I. conozca los lineamientos que deberá observar para obtener los servicios y dis- frutar de las prestaciones a que tiene derecho.</p>

## CONCLUSIONES GENERALES

Hoy en día las Organizaciones en general se enfrentan a obstáculos de orden económico y administrativo, el primero es un factor -- que difícilmente se puede controlar y solo con la racionalización y optimización de los recursos podrá sostener su funcionamiento esto no es una suposición subjetiva, sino que a través de toda la historia de la civilización; el hombre ha mostrado una extraordinaria -- falta de sentido práctico en los negocios y de una mentalidad administrativa.

Sin embargo nos parece natural que las actividades del día tengan un propósito..., una meta, una razón de ser; ya que la organización se sentiría desorganizada y desarticulada si su existencia no estuviera encaminada a un destino final. Es por ello que para salvar el obstáculo administrativo, será necesario aplicar una serie -- de técnicas administrativas que coadyuven a la optimización de los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos, estos últimos objeto de la presente investigación.

Como ya se mencionó es necesario saber administrar los recursos con que cuenta una Organización, es por ello que es necesario renovar las actuales estructuras administrativas, simplificar los sistemas y procedimientos, redefinir las actividades y tareas a desarrollar etc., de tal forma que la Organización en este caso el Programa de Apoyo Integral deberá analizar, dictaminar y poner en práctica en su caso las posibles alternativas de solución que se proponen

con el propósito de lograr no solo la productividad sino la eficiencia administrativa; acorde a sus necesidades y a los retos que exigen los tiempos actuales.

Al realizarse la presente investigación se planteó como principales objetivos lo siguiente: Primero dar a conocer a la alta Dirección del Programa de Apoyo Integral las deficiencias administrativas que en su caso presentaba el Departamento de Recursos Humanos - así como sus posibles alternativas de solución y; Segundo aplicar y desarrollar una técnica administrativa que para muchos hoy en día es algo desconocido o que no se le da la importancia que tiene, esta técnica es la llamada Auditoría Administrativa.

Asimismo consideramos que el presente trabajo puede ser enriquecido en su contenido tanto por los responsables del área auditada, - así como por cualquier persona que se interese por la Administración y la Auditoría Administrativa.

**INFORMACION GENERAL**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL PROGRAMA DE  
APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA (P.A.I.)

1.- ¿ Su Departamento de Personal cuenta con las siguientes funciones ?

Contratación	SI ( )	NO ( )
Capacitación y Desarrollo	SI ( )	NO ( )
Análisis de Puestos	SI ( )	NO ( )
Valuación de Puestos	SI ( )	NO ( )
Sueldos y Salarios	SI ( )	NO ( )
Higiene y Seguridad	SI ( )	NO ( )
Servicios y Prestaciones	SI ( )	NO ( )

2.- ¿ Para la función de Contratación siguen o cuentan con políticas ?

SI ( ) NO ( )

Cuales: \_\_\_\_\_

3.- ¿ Exigen requisitos a las personas que desean ingresar al --  
P.A.I. ?

SI ( ) NO ( )

Cuales son: \_\_\_\_\_

4.- ¿ Al ingresar les exigen examen médico ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_



5.- ¿ Analizan en forma objetiva a cada uno de los candidatos ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

6.- ¿ Existe inducción de personal de nuevo ingreso por medio de ( videos, boletines, presentaciones, etc.)?

SI ( ) NO ( )

Cuales: \_\_\_\_\_

7.- ¿ Se proporciona al personal Capacitación y Desarrollo ?

SI ( ) NO ( )

En que forma: \_\_\_\_\_

8.- ¿ Existen políticas que intervengan para proporcionar la capacitación y desarrollo ?

SI ( ) NO ( )

En caso de contestar afirmativamente cuáles: \_\_\_\_\_

9.- ¿ La capacitación y desarrollo que reciben está enfocada a - su puesto o función ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

10.- ¿ Cuando reciben la Capacitación y Desarrollo existen evaluaciones del Departamento para el seguimiento de la misma ?

SI ( ) NO ( )

11.- ¿ Existen evaluaciones de aprovechamiento cuando reciben la Capacitación y Desarrollo ?

SI ( ) NO ( )

12.- ¿ Se realiza el análisis de puestos en el P.A.I. ?

SI ( ) NO ( )

Porque: \_\_\_\_\_

13.- ¿ Cuenta con políticas o pasos para su realización ?

SI ( ) NO ( )

Cuales son: \_\_\_\_\_

14.- ¿ Quién realiza el Análisis de Puestos ?

15.- ¿ Para usted tiene alguna utilidad el Análisis de Puestos ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

16.- ¿ Se realiza con periodicidad en Análisis de Puestos ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

17.- ¿ En su Departamento o función de trabajo alguna vez han --  
hecho una valuación de puestos ?

SI ( ) NO ( )

Hace cuánto tiempo: \_\_\_\_\_

18.- ¿ Qué sistema de valuación es el que practican ?

\_\_\_\_\_

19.- ¿ A usted en lo personal le beneficia o beneficiaría una -  
 valuación de puestos ?                      SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20.- ¿ Sueldos y Salarios lleve a cabo investigación de mercado  
 con la competencia ?

\_\_\_\_\_

21.- En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta  
 anterior, cuál es la política que implanta cuando los suel-  
 dos están abajo del mercado ?

( ) Los nivelan                                      ( ) Los elevan igual a la  
 ( ) Los ignoran                                      Competencia

22.- ¿ Cuáles son las políticas impuestas para la decisión de los  
 sueldos y salarios ?

\_\_\_\_\_

23.- ¿ Cuentan con un servicio de aseo y limpieza efectivo ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

24.- ¿ Las instalaciones son adecuadas para la labor que desempe-  
 ñan ?    SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

25.- ¿ El medio ambiente que rodea las instalaciones es bueno ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

26.- ¿ El Departamento de Personal cuenta con políticas que delimiten o influyan en la función de higiene y seguridad ?

SI ( ) NO ( )

SI Cuáles: \_\_\_\_\_

27.- ¿ En Las instalaciones cuentan con un Departamento médico o enfermería para cualquier emergencia ?

28.- ¿ Existe un sistema de quejas ? SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

29.- Si la respuesta anterior es afirmativa Cuál es: \_\_\_\_\_

30.- ¿ Las prestaciones son conocidas por el personal ?

31.- ¿ De qué manera se las dan o dieron a conocer ?

32.- ¿ Existen políticas en el otorgamiento de prestaciones ?

SI ( ) NO ( )

Cuáles son: \_\_\_\_\_

33.- ¿ Cree que es buena la motivación del Departamento ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

34.- ¿ Cuando existen vacantes se selecciona al personal idóneo al puesto o función ?

35.- ¿ Existe un periodo de entrenamiento o ambientación para los de nuevo ingreso ?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

## B I B L I O G R A F I A

1. Fernández Arena, J. Antonio  
"La Auditoría Administrativa "  
Editorial Diana (1982)
2. Álvarez Anguiano, Jorge  
"Apuntes de Auditoría Administrativa "  
Ila. Reimpresión, Facultad de Contaduría y Administración  
U.N.A.M.
3. Arias Galicia, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos "  
Editorial Trillas ( 1980 )
4. Reyes Ponce, Agustín  
"Administración de Personal 1a. y 2a. Parte  
Editorial Limusa ( 1983 )
5. Lanham, E.  
"Valuación de Puestos "  
Editorial Cecsca ( 1981 )
6. William P. Leonard  
"Auditoría Administrativa "  
Editorial Diana ( 1983 )

7. Ramos, Eusebio

Tapia, Ana Rosa

"Ley Federal del Trabajo"

Editorial PAC, S. A. de C. V.

1a. Edición ( 1986 )

8. Shao P. Stephen

"Estadística para Economistas y  
Administradores de Empresas".

Editorial Herrero Hnos., S.A.

Décima Tercera Edición ( 1980 )

9. Departamento de Organización y Métodos del Programa  
de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria (P.A.I.)