

300602

33  
2ej



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
RODOLFO MORARI ZALDIVAR  
MARIO ENRIQUE OROZCO ARREOLA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1986



## **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		7
INDICE		10
TEMA I	PARTE TEORICA	13
CAPITULO 1	TEORIA ADMINISTRATIVA	16
CAPITULO 2	GILSA INDUSTRIA LIGERA, S.A. DE C.V.	24
	2.1 ANTECEDENTES	26
	2.2 MARCO TEORICO	31
	2.3 PROBLEMATICA	34
	2.4 HIPOTESIS	36
CAPITULO 3	METODOLOGIA	38
	3.1 PROCEDIMIENTO	40
	3.1.1 RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	41
	3.1.2 PRE-INFORME O EVALUACION	44
	3.1.3 INFORME FINAL	46
	3.1.4 SEGUIMIENTO O REVISIONES PERIODICAS	47
	3.2 DESARROLLO DE LA AUDITORIA	49

TEMA 11	PARTE PRACTICA	53
CAPITULO 4	CONTENIDO	56
CAPITULO 5	SISTEMA OPERATIVO	63
CAPITULO 6	PUNTOS A EVALUAR	89
CAPITULO 7	PUNTOS A REVISAR	156
CONCLUSIONES		187
BIBLIOGRAFIA		190

# TEMA

I

**PARTE**  
**TEORICA**

Dentro de esta lra. parte, se encuentran comprendidos temas que tratan acerca de la teoría referente a las auditorías administrativas en general y del departamento de Recursos Humanos específicamente.

Dentro de estos puntos, también se encuentran incluidos la historia, la situación actual que impera en Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., y las necesidades de aplicación de la auditoría a la misma, así como la metodología que se utilizará para llevarla a la práctica.

# **CAPITULO**

## **1**

# **Teoría**

# **Administrativa**

La Administración es de interés universal, porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados dentro de un organismo social con la máxima eficiencia.

Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva; es por ello que la Productividad<sup>1</sup>, es actualmente una de las preocupaciones fundamentales en todas las organizaciones, - tratándose inclusive de lograr este objetivo a nivel nacional mediante: - normas sociales mejoradas, un gobierno más eficaz, en fin, todo enfocado a la tarea de construir una sociedad económicamente mejor.

La Administración, ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida en que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo, muchos de éstos, han crecido de manera organizada por lo que, la tarea de los administradores ha aumentado en importancia ya que, deben de establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente, la obtención de las metas colectivas y objetivos - planteados.

Un objetivo se fija a cierto plazo, requiere un campo de acción definido, y sugiere la orientación de los esfuerzos de un dirigente. Es por eso que antes de que se pueda usar inteligentemente el trabajo físico, éste debe de estar dirigido hacia la obtención de algo (un propósito, meta u objetivo) previamente establecido.

Cuando los objetivos son conocidos o están bien definidos, ayudan a identificar lo que se debe hacer y reducen al mínimo los olvidos, desviaciones o las falsas interpretaciones.

---

<sup>1</sup> Entiéndase por "Productividad", a la relación existente entre los resultados que se obtengan de una actividad y los medios empleados para ello.

El objetivo principal del administrador, es el de mantener a la empresa organizada como un esfuerzo efectivo de "conjunto" a lo largo del tiempo, es decir, el proporcionar los elementos necesarios para la sobrevivencia del grupo, hasta que se alcancen las metas básicas.

Para la mayoría de las empresas, los objetivos son de tal continuidad y de tan larga duración que debe implicar una supervivencia indefinida, por ejemplo: una empresa mercantil puede tener como objetivo la producción de bienes y servicios que los individuos necesiten y puedan comprar, mientras que en una institución educativa, tienen como metas la disciplina de la mente para la adquisición y la práctica de conocimientos.

En la Administración, los objetivos básicos son un requisito para determinar cualquier curso de acción, debiendo ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa a quienes afectan.

Una vez que los objetivos se hayan definido, procederemos a elaborar planes y a organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegando responsabilidades, estableciendo los métodos apropiados y las normas de operación, y evaluando al final los resultados obtenidos, logrando así, una retroalimentación provechosa y un control adecuado.

Como hemos podido observar, la correcta administración de un organismo, sigue una serie de pasos lógicos los cuales en conjunto denominamos Proceso Administrativo. Dichos pasos son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

La Administración, puede ser definida como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y -

personas que integran una empresa<sup>2</sup>; o como la dirección de un organismo social y la efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes<sup>3</sup>.

La Planeación, es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. La Planeación, incluye la selección de los objetivos empresariales y departamentales, así como los medios para alcanzarlos, logrando de esta forma que todos los esfuerzos de la organización, sean coordinados y dirigidos hacia las mismas metas y objetivos predeterminados.

Una vez que se ha determinado la dirección, el curso y la forma de acción, el siguiente paso, es distribuir o señalar, es decir, Organizar las principales actividades y deberes involucrados para lograr el trabajo, tomando en consideración cosas tales como la naturaleza de las actividades a realizar, quiénes integran el grupo de trabajo y con qué recursos contamos para realizarlo. De esta manera, podremos obtener un área clara y concisa de decisión y/o autoridad, para que la persona que ocupe el cargo, sepa con qué recursos cuenta y qué es lo que puede y debe hacer para lograr resultados.

Algunos autores han considerado a la Integración como parte de la Organización, pero lo cierto es que es una función administrativa independiente. El dotar de personal a la estructura de la organización deberá hacerse a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar todos los puestos, especialmente de los puestos claves, logrando así el máximo aprovechamiento de los recursos humanos con los que contamos.

Para llevar a cabo físicamente las actividades resultantes de los pasos de planeación, organización e integración, será necesario que se - -

---

<sup>2</sup> Agustín Reyes Ponce

<sup>3</sup> Koontz y O'Donnell

tomem medidas que inicien y continúen las acciones por el tiempo que sea necesario, y por medio de las cuales, los subordinados podrán comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. A esta actividad la llamamos Dirección, y es por medio de la cual vamos a poner en acción todo lo que se ha determinado desde el principio.

La última etapa que deberemos seguir para llevar a cabo una correcta y completa Administración, será la de Control, la cual consiste en investigar lo que se está haciendo, comparando los resultados con las expectativas y aprobando y desaprobando dichos resultados, aplicándose en este último caso, las acciones necesarias para su corrección.

En el momento de ser creados y puestos en práctica los sistemas y procedimientos, pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente pero, al paso del tiempo y debido a cambios internos y externos de importancia que puede experimentar la organización, siempre habrá la necesidad de efectuar modificaciones en los mismos. Cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones, deberán ser sometidos a constante revisión porque los fallos no descubiertos en los procedimientos y controles, pueden resultar en fuertes pérdidas. Un control adecuado coordinado con las demás actividades, disminuirá los problemas que por lo común existen en toda administración.

Muchas de las técnicas de control, son técnicas de planeación perfeccionadas que permiten controlar el desempeño en forma más precisa; otras técnicas de control, tienden fundamentalmente a perfeccionar la obtención, manejo y almacenamiento de la información. Los mecanismos cuantitativos de las ciencias físicas, también han aumentado mucho su uso, en gran parte debido a la mayor facilidad para utilizar grandes volúmenes de datos cuantitativos. Así encontraremos mecanismos de control más modernos,

pero la importancia principal la sigue teniendo el método básico, que se usa en todo mecanismo de control-medición de lo obtenido en relación con lo planeado y la corrección de las desviaciones negativas mediante la retroalimentación. No debe olvidarse que las antiguas formas de control encajan también en este esquema. Las más modernas técnicas no han reemplazado aún a la contabilidad, los presupuestos y a las auditorías.

La Auditoría Administrativa, podemos definirla como la revisión objetiva, metódica y completa de todas y cada una de las partes de la empresa o de un organismo social, como instrumento diseñado para la evaluación - continua de los planes y objetivos de los recursos humanos, materiales, - económicos, tecnológicos y así de toda la operación de la misma.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa, consiste en - descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la - empresa examinada, indicando de igual forma las soluciones posibles o alternativas de acción, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa, la cual, se puede traducir en Productividad. La Auditoría Administrativa, pretende ayudar y complementar a la Administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

Los beneficios derivados de una Auditoría Administrativa son múltiples ya que, en ella se realizan estudios para analizar y valorar la situación de una empresa, determinar en dónde se encuentra y hacia dónde se dirige, obtener un diagnóstico y proponer sugerencias, las cuales nos ayudarán a determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, desperdicios o pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre el personal, falta de conocimientos, medición del grado hasta el cual son efectivos los sistemas, procedimientos y controles; en fin nos ayudará a identificar las áreas que requieren apuntalarse y sus posibles soluciones.

Los elementos que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación en los métodos de administración y operación, son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos materiales
- Recursos humanos

Este último será el objetivo a analizar en este trabajo.

# **CAPITULO**

## **2**

**Gilsa**  
**Industria Ligera**  
**S.A. de C.V.**

## 2.1 ANTECEDENTES

Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., es una de las divisiones comercializadoras que integran el Grupo Lanzagorta, S.A. DE C.V.

Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., se fundó el 30 de Octubre de 1980, constituyendo una sociedad anónima por los señores Don Pedro Lanza - gorta Rozada, el Lic. Don Pedro Fossas Requena, el Lic. Don Javier Arce - Gargillo y el Lic. Nemesio García Naranjo, además de la representación de Gilsa Holding, S.A. DE C.V., teniendo como domicilio la ciudad de México, - D.F.

Constituye el objeto social de esta compañía:

- a) La venta de todo tipo de equipos, servicios, productos y maquinaria cuya distribución le haya sido otorgada, así como sus refacciones.
- b) La prestación de servicios de ingeniería.
- c) La prestación de servicios administrativos y de control financiero.
- d) Actuar como agente representante o comisionista de fábricas nacionales o extranjeras, así como mediador en la contratación de servicios relacionados con su objeto.
- e) La celebración de toda clase de actos jurídicos y contratos civiles o mercantiles que no estén prohibidos por la Ley.

f) En general, todo acto civil o mercantil que tienda a la mejor realización de los fines antes mencionados, incluyendo en su caso, el otorgamiento de avales, así como la adquisición de inmuebles, valores, acciones y participación de otras sociedades.

La administración de la sociedad está a cargo de un consejo de administración compuesto por tres miembros.

El Administrador o Consejo Administrativo y la Asamblea, pueden conferir poderes, así como designar un Director General y uno o más gerentes y sub-gerentes, a quienes fijan sus atribuciones, facultades y obligaciones.

La Asamblea General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad y en consecuencia, ratifica o rectifica los actos u operaciones de ésta.

Actualmente, Lanzagorta opera uno de los más grandes sistemas de distribución industrial, tanto al mayoreo como al menudeo, en México y en parte de los Estados Unidos.

Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., vende sus productos a distribuidores independientes, a fabricantes de equipo original y a dependencias gubernamentales y compañías paraestatales, abarcando de esta manera, gran parte del mercado total de México.

Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., se encarga de la comercialización de 6 plantas industriales del grupo Lanzagorta, y que son:

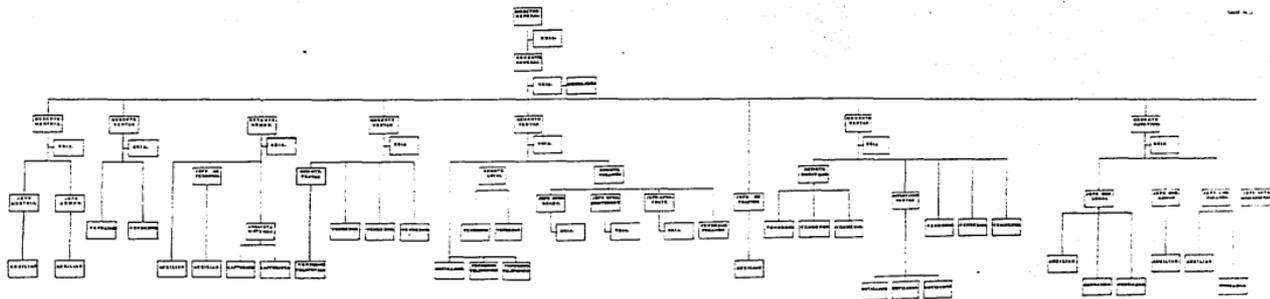
- 1) UNION MEX, S.A. DE C.V.
- 2) SPEED MEX, S.A. DE C.V.
- 3) EMCA, S.A. DE C.V.
- 4) FORCE, S.A. DE C.V.
- 5) CHAMPION HOBART, S.A. DE C.V.
- 6) PANATUBOS, S.A. DE C.V.

La producción de estas plantas, consiste en la elaboración de productos metal-mecánicos, entre los que se encuentran: tubería, y conexiones de acero inoxidable y acero al carbón, válvulas, termómetros, manómetros, forja, equipos de soldadura y galvanizado, teniendo con ellos una diversificación extensa en el mercado.

La organización de Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., cuenta con una sólida estructura en el área de ventas, ya que de ésta, depende el éxito o fracaso de la sociedad.

Actualmente cuenta con 74 empleados, todos ellos de confianza, formando 8 gerencias y una dirección que se conforman de la siguiente manera: (cuadro No.1)

- Dirección General
- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Crédito y Cobranzas
- Gerencia de Ventas a Distribuidores
- Gerencia de Ventas a Gobierno
- Gerencia de Ventas Forja
- Gerencia de Ventas Instrumentos
- Gerencia de Mercadotecnia



El sistema básico de control, lo ejerce la Gerencia General, la cual recibe reportes mensuales de cada gerencia, y los compara contra los reportes hechos y enviados por las plantas. Dichos resultados son presentados a su vez a la Dirección General.

## 2.2. MARCO TEORICO

Cuando por primera vez se desarrolló el control de alta gerencia, se hizo porque aparentemente había algunas actividades de suma importancia que era necesario vigilar, es decir, que se llevó a cabo la creación y aplicación de diversos sistemas de control<sup>4</sup> para las distintas áreas de la organización.

Estos sistemas de control, comprenden 3 actividades principales que son:

1) La revisión, que constituye el establecimiento de estándares, y que nos muestra como marcha realmente la organización; 2) La comparación, con la cual llevaremos a cabo una medición de lo ejecutado de acuerdo a los estándares establecidos, es decir, con los planes y programas que previamente se habían trazado; y 3) La acción, con la cual llevaremos a cabo la corrección de las desviaciones de los estándares y planes.

El mecanismo de control-medición de lo que obtuvimos en relación con lo que planeamos, y la retroalimentación de los resultados para su corrección, es sin duda alguna, el mejor medio para llegar a los objetivos previstos, ya sea de un departamento, área o de toda la organización, cualquiera que ésta sea.

En la dirección de personal, como en todas las actividades administrativas, existe la necesidad de comprobar que éstas se efectúen de acuerdo con lo planeado, para mantener de esta manera, la buena administración del mismo. Es tal vez en el área de Recursos Humanos donde la organización está más expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

---

<sup>4</sup> Es necesario no confundir los sistemas de control con los instrumentos de control.

Es por ello que la práctica periódica de una auditoría administrativa en esta área, nos permitirá además de las ventajas de un constante análisis comparativo, tener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en sus actividades y funciones, señalando las fallas, y detectando las áreas críticas y de escasa acción, con lo que obtendremos un mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social.

"La Auditoría de los Recursos Humanos, es la que tiene por objeto - revisar y comprobar bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar - si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo - en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal"<sup>5</sup>.

Apreciamos que si bien la Auditoría de Recursos Humanos es sólo una - de las áreas que cubre la Auditoría Administrativa, constituye también el - ámbito vital y crítico de la organización.

Esto también significa reconocer que los objetivos fijados para el - personal, pueden no dar el resultado deseado, y que tendremos qué evaluar - situaciones tales como:

- 1.- Reclutamiento y Selección
- 2.- Contratación
- 3.- Inducción
- 4.- Promoción
- 5.- Análisis y Valuación de Puestos
- 6.- Evaluación del Desempeño
- 7.- Administración de Sueldos

---

<sup>5</sup> Agustín Reyes Ponce

- 8.- Incentivos y Prestaciones
- 9.- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo
- 10.- Separaciones
- 11.- Disciplina
- 12.- Comunicación
- 13.- Organización
- 14.- Aspectos Legales Laborales
- 15.- Aspectos Legales Administrativos
- 16.- Aspectos Administrativos de Personal
- 17.- Seguridad e Higiene
- 18.- Actividades Sociales, Culturales y Deportivas
- 19.- Servicios al Personal
- 20.- Factor Humano-Motivacional

Estas áreas a investigar o alcance de la Auditoría, tienen por objeto poner a la disposición de la Dirección, una serie de herramientas que nos ayudarán a planear, medir, evaluar, controlar y mejorar dichas operaciones con las que obtendremos el máximo rendimiento y la mayor eficiencia de los recursos humanos con los que cuenta la organización.

### 2.3 PROBLEMATICA

Gilsa Industria Ligera, S.A. DE C.V., cuenta con mecanismos muy bien definidos en su organización financiera, no siendo así en materia de personal.

Tomando en cuenta que Gilsa es una empresa comercializadora, y que su elemento básico son las personas que en ella laboran, observamos que el problema principal se encuentra dentro del campo de los Recursos Humanos.

Por ello, es necesario crear e implementar nuevos métodos y sistemas de operación en la organización, utilizando como principal herramienta, la Auditoría del departamento de Recursos Humanos.

Este esfuerzo, debe de plasmarse tanto en el corto, como en el largo-plazo. Actualmente, la empresa hace hincapié en el corto plazo, por la situación que vive el país, teniendo un volumen de ventas garantizado, ya que los productos que comercializa son de gran importancia, tanto en el sector-público como en el privado, estando respaldados por una calidad intachable.

Viendo esto desde el punto de vista económico, es excelente, ya que sus utilidades se incrementan año con año al igual que sus recursos humanos.

Este crecimiento inesperado produjo conflictos tanto internos como externos, ya que se creó una inestabilidad en el personal, ya fuera por motivos personales o económicos, puesto que se contrató personal de otras empresas que tenían una mejor situación, conduciendo esto a una seria rotación de personal. En lo externo, ya que esta inestabilidad daba ciertas ventajas a la competencia.

Por otro lado, el área de trabajo era muy incómoda ya que se tenían que improvisar lugares en espacios muy reducidos.

Actualmente, Gilsa se encuentra en adaptación, las ventas son satisfactorias y se ha crecido considerablemente. Se cuenta con 74 personas, se tiene otra ubicación en el área de trabajo, pero el principal problema es que no se cuenta con mecanismos sólidos de trabajo y asimismo, con un sistema de reclutamiento y selección, contratación, inducción al personal, promoción interna, análisis y evaluación de puestos; la administración de sueldos se maneja de una manera centralizadora, los incentivos y prestaciones no son adecuados, se carece de una planeación adecuada para facilitar la capacitación y desarrollo de una comunicación correcta y fluida, de organización, seguridad e higiene; no se cuenta con actividades sociales, culturales y deportivas en forma, y los servicios al personal son insuficientes y a veces inadecuados, y por lo tanto lo es también el factor humano-motivacional.

## 2.4 HIPOTESIS

De acuerdo al estudio y a la metodología que hemos llevado para esta Auditoría, consideramos que la auditoría de Recursos Humanos va a brindar en términos generales los productos finales siguientes:

- 1.- Seguridad al personal al hacer más productivo y necesario su trabajo dándoles oportunidad de desarrollo y crecimiento con la organización.
- 2.- Dar las guías y bases para la supervivencia de la organización y su continuidad como fuente de trabajo.
- 3.- Un diagnóstico para opinar sobre la validez, tanto de objetivos, como de recursos.
- 4.- Oportunidad de una adecuada acción correctiva y toma de decisiones.
- 5.- Detección de debilidades y riesgos, presentando planes concretos y alternativas para evitarlos.
- 6.- Exacto y amplio conocimiento sobre el estado y situación que guardan las áreas que influyen directa o indirectamente al personal.
- 7.- Establecimiento de planes concretos y estrategias para aprovechar las áreas de oportunidad y las fuerzas detectadas dentro de la organización.
- 8.- Tener una gerencia de Recursos Humanos sólida que sirva de apoyo en toda la organización.

En Gilsa no se han hecho Auditoría del departamento de Recursos Humanos, éstas tan sólo han sido contables, esto lo podemos entender por lo ya antes mencionado; este es el primer esfuerzo que se está haciendo, por ello consideramos que este seminario no sólo es de satisfacción personal, sino de un material extraordinario para la organización que servirá para futuras Auditorías de dicho departamento, creando una verdadera necesidad y utilidad de ésta.

# **CAPITULO**

**3**

# **Metodologia**

### 3.1 PROCEDIMIENTOS

La metodología de esta Auditoría, se compone de cuatro puntos principales que son:

- 1.- Recopilación y análisis de la información
- 2.- Pre-informe o evaluación
- 3.- Informe final
- 4.- Seguimiento o revisiones periódicas

Cada uno de estos puntos, se definen de la siguiente forma:

### 3.1.1. RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

El objetivo de este punto, es el reunir de todas las fuentes posibles la información necesaria para conocer los procedimientos que estén llevando a cabo dentro del departamento, ya sea por medio de la inspección y observación, por la revisión de los documentos y archivos y por las entrevistas.

Utilizaremos 2 cédulas que son:

- a) Cédula de evaluación (Cédula No.1)
- b) Cédula de revisión (Cédula No.2)

**a) CEDULA DE EVALUACION**

<b>No.</b>	<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>COMENTARIOS</b>

**b) CEDULA DE REVISION**

<b>No.</b>	<b>ASPECTO A REVISAR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

### 3.1.2. PRE-INFORME O EVALUACION

El pre-informe tiene como objetivo principal, tener un resumen de los datos obtenidos en las cédulas de evaluación y de revisión de la Auditoría, con el fin de hacer un estudio analítico sobre esta.

Contestaremos al qué, cómo, cuándo, dónde, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no lo es, si hay o no otras alternativas, etc.

Es decir, se deberán hacer todas las aclaraciones necesarias con la finalidad de hacer más confiable la información.

Estas aclaraciones, pueden variar de una pregunta a otra, y deberán indicar situaciones tales como datos que no hayan sido obtenidos, datos que hayan sido estimados por el auditor, o alguna falla o situación que pudiera haber influido al momento de su recopilación.

Esta síntesis de los resultados obtenidos, será comentada por el personal que intervino en la auditoría.

Utilizaremos como apoyo la siguiente cédula:

- c) Cédula de deficiencias y sugerencias (Cédula No.3)

**c) CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS**

<b>AREA</b>	<b>DEFICIENCIAS</b>	<b>SUGERENCIAS</b>

### 3.1.3. INFORME FINAL

Como su nombre lo indica, el objetivo del informe final, es presentar a la alta Gerencia, así como al personal indicado, la situación en la que se encuentra cada una de las áreas que comprenden el alcance de esta Auditoría.

Este informe, deberá incluir 2 puntos básicos que son:

1) La situación actual, que deberá de ser el resultado de la Auditoría práctica, mencionando cada uno de los problemas detectados.

2) El programa de trabajo, que deberá de comprender a todos estos problemas junto con las alternativas y sugerencias para su solución, indicando la prioridad de cada una.

Por ser este un informe, que se presentará a los directivos y personal encargado del departamento, deberá de ser claro, conciso y de una manera que permita a la Empresa, llegar de inmediato a una acción correctiva.

#### 3.1.4. SEGUIMIENTO O REVISIONES PERIODICAS

Las revisiones periódicas, tienen como objetivo, verificar que el plan de trabajo se lleve a cabo.

Deberán de llevar un control minucioso, ya sea para actualizarlo - o para corregir errores de aplicación, siempre y cuando éstos lo ameriten.

Estas revisiones se deben de aplicar en todos los cambios o innovaciones que se decidan hacer para con ello, tener el resultado adecuado a las necesidades, con el fin de no tener una información absoluta ni inoperante, sino por el contrario, mantener un documento fresco y oportuno y que satisfaga las necesidades de la Empresa.

Para llevar a cabo este seguimiento, utilizaremos la siguiente cédula:

- d) Cédula de avances. (Cédula No.4)

**d) CEDULA DE AVANCES**

AREA	AVANCES

### 3.2. DESARROLLO DE LA AUDITORIA

Para el desarrollo práctico de nuestra Auditoría, manejaremos el si siguiente material de trabajo:

a) Cédulas: son las hojas de trabajo que utilizaremos durante el desarrollo de los diferentes pasos de la Auditoría.

b) Alcance: son los temas o puntos, que deberán ser auditados.

c) Contenido: son los subtemas principales a evaluar y a revisar de cada uno de los puntos del alcance de la Auditoría.

d) Sistema operativo: nos indica a qué departamento deberemos acudir, a qué persona (s) de este departamento deberemos de entrevistar y - cuál es la documentación requerida a revisar de cada uno de los subtemas com prendidos en el contenido.

e) Puntos a evaluar: en este inciso, están incluidas todas las - preguntas que debemos de hacer al personal responsable de cada función en - las entrevistas.

f) Puntos a revisar: son los puntos que debemos de verificar para determinar cómo es que se han llevado a la práctica los diferentes proce dimientos de cada subtema.

Para el desarrollo de nuestra Auditoría, el primer paso a seguir, - es definir qué tema del alcance procederá a ser auditado.

Una vez determinado el tema, seleccionaremos los subtemas del mismo los cuales, se encuentran numerados dentro del contenido, verificando a su vez dentro del Sistema Operativo, qué departamento se encuentra a cargo, a qué persona (s) se entrevistará (n) y qué documentación se revisará.

Al momento de llevarse a cabo la entrevista con el personal, utilizaremos según sea el subtema a tratar, las preguntas que se encuentran en la sección de "Puntos a Evaluar", anotando en las cédulas correspondientes, todas las respuestas obtenidas, así como sus comentarios respectivos en caso de que existan.

Llevado a cabo lo anterior, procederemos a observar e inspeccionar cómo es que se han llevado a cabo todos los procedimientos de cada subtema en la práctica, por lo cual utilizaremos según sea el caso, las preguntas que se encuentran en la sección de "Puntos a Revisar", anotando en la cédula correspondiente, las preguntas y observaciones que existan según vayan surgiendo.

Una vez realizado lo anterior, habremos concluido el primer paso de nuestra metodología.

Continuando con el orden de la metodología, procederemos a realizar el "Pre-Informe", mediante una comparación de las Cédulas de Evaluación, - contra las Cédulas de Revisión, analizando y anotando en las Cédulas de Deficiencias y Sugerencias, todas las desviaciones y problemas que sean encontrados. El personal que intervino en la auditoría, así como las sugerencias que se tienen para su solución o para la obtención de una mayor eficiencia, según sea el caso.

El tercer paso de nuestra metodología, será la presentación a la al

ta Gerencia del informe final, el cual deberá de conocer los principales - - problemas y desviaciones que se hayan encontrado, sus alternativas de acción y recomendaciones para su corrección, así como el plan de trabajo, donde se contemple la prioridad de cada uno.

Finalmente llevaremos a cabo el seguimiento o revisiones periódicas - del plan de trabajo, con lo cual verificaremos que éste se lleve a la práctica tal como se estipuló desde un principio, dándole prioridad a las recomendaciones que requieren una acción inmediata. Nuestra herramienta a utilizar, será la cédula de avances, en donde anotaremos los avances periódicos - que se obtengan respecto a las recomendaciones, haciendo esto cuantas veces sea necesario hasta completar la solución de los problemas o aumentar la - eficiencia de los sistemas y procedimientos utilizados hasta la fecha.

(Cuadro No.2)



**TEMA**

**II**

**PARTE**  
**PRACTICA**

En esta 2a. parte, se encuentran comprendidas todas las herramientas que utilizaremos para llevar a cabo prácticamente la auditoría del departamento de Recursos Humanos.

Estas herramientas comprenden desde la numeración de los temas y sub temas a auditar, así como las preguntas necesarias para realizar dicha ac tividad, finalizando con las conclusiones referentes a nuestra investiga - ción.

# **CAPITULO**

# **4**

# Contenido

Dentro de este punto se encuentran numerados los principales sub-temas a tratar de cada uno de los puntos del alcance de la Auditoría, y son:

1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- a) Análisis del procedimiento utilizado
- b) Cumplimiento de procedimientos corporativos
- c) Conocimiento y participación en el procedimiento de los Gerentes de área.

2.- CONTRATACION

- a) Análisis del procedimiento
- b) Análisis de contratos utilizados
- c) Tratamiento y control de eventuales
- d) Otorgamiento de plantas
- e) Cumplimiento del procedimiento corporativo

3.- INDUCCION

- a) Análisis del procedimiento y material utilizado
- b) Integración del personal a la empresa y al puesto
- c) Participación de los Gerentes en el curso de inducción

4.- PROMOCIONES

- a) Análisis del procedimiento

- b) Cuadros de sustitución
- c) Manejo de transferencias

5.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

- a) Análisis del procedimiento de valuación
- b) Análisis de la alineación de los puestos en el tabulador

6.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- a) Análisis del sistema utilizado
- b) Medición de la productividad
- c) Evaluaciones del personal clave

7.- ADMINISTRACION DE SUELDOS

- a) Análisis del sistema
- b) Análisis del tabulador
- c) Cumplimiento de la gafa corporativa
- d) Programa de aumentos
- e) Política de automóviles

8.- INCENTIVOS Y PRESTACIONES

- a) Conocimiento e importancia que les otorga el personal
- b) Administración de incentivos

9.- ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

- a) Análisis y cumplimiento del programa de adiestramiento y capacitación
- b) Cumplimiento de requisitos legales
- c) Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo
- d) Análisis y cumplimiento del programa de desarrollo

#### 10.- SEPARACIONES

- a) Análisis de la rotación
- b) Entrevistas de salida
- c) Negociación de despidos
- d) Reporte de personal negativo al grupo

#### 11.- DISCIPLINA

- a) Medidas disciplinarias al personal de confianza
- b) Administración y cumplimiento
- c) Aceptación del personal

#### 12.- COMUNICACION

- a) Buzón de sugerencias
- b) Periódico o boletín interno
- c) Círculos de comunicación
- d) Tablero de anuncios
- e) Café con el Gerente
- f) Juntas de Factor Humano
- g) Pláticas generales de orientación

13.- ORGANIZACION

- a) Manual de Organización
- b) Descripción de puestos
- c) Organigrama general y por áreas
- d) Análisis de la estructura organizacional
- e) Participación de Recursos Humanos en la planeación, integración y control de la estructura organizacional de la empresa.

14.- ASPECTOS LEGALES LABORALES

- a) Reglamento interior de trabajo
- b) Cuadro de antigüedades

15.- ASPECTOS LEGALES ADMINISTRATIVOS

- a) Horarios de trabajo
- b) Aguinaldo
- c) ISPT.
- d) Salarios
- e) Programa de vacaciones

16.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL

- a) INSS, FONAVIT, FONACOT
- b) Cálculos fuera de nómina
- c) Préstamos al personal
- d) Expedientes del personal

17.- SEGURIDAD E HIGIENE

- a) Medicina del trabajo
- b) Equipo de incendio
- c) Accidentes de trabajo y riesgo del IMSS

13.- ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS

- a) Análisis de las actividades desarrolladas
- b) Aceptación del personal

19.- SERVICIOS AL PERSONAL

- a) Análisis y eficiencia de los servicios existentes

20.- FACTOR HUMANO-MOTIVACIONAL

- a) Ejercicio de la supervisión y motivación a su personal

# **CAPITULO**

**5**

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

a) Procedimiento Utilizado Vs. Procedimiento Corporativo.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Manual, Requisitos de Ingreso, Re - quisiciones, Autorizaciones, Factu - ras de Agencias de Selección, Soli - citudes de Empleo, Controles de En - trevista, Bateria de Exámenes, In - vestigaciones Laborales, Cartera In - terna, Exámenes Médicos, Perfiles - de Puestos, Expedientes.

b) Relación con Promociones Internas.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Consecutivo de Contrataciones, Re - gistros Internos de Promoción.

## 2. CONTRATACION

### a) Análisis de Procedimiento Vs. Procedimiento Corporativo.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Orden de Contratación, Documentos - Requeridos (Expedientes): Afiliación IMSS, Pago INFONAVIT, Tipos de Contratos Utilizados, Contratos Urgentes.

### b) Tratamiento y Control de Eventuales.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Tipo de Contrato, Controles de vencimiento de Contrato, Liquidaciones.

### c) Otorgamiento de Plantas.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Tipo de Contrato, Autorizaciones, - Expediente.

### 3. INDUCCION

a) Análisis de Procedimiento.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Material de Inducción, Control En -  
trega de Material. Entrevista de -  
Ajuste.

b) Integración del Personal

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Personal de Nuevo Ingreso (Plática -  
Selectiva).  
Documentación Requerida: Experiencia en su Ingreso e Integra  
ción al Puesto y a la Empresa.

c) Participación de los Gerentes de Area en el Curso de Inducción.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Contratos de 2do. y 3er. Nivel, -  
Constancia de Participación.

4. PROMOCIONES

a) Análisis del procedimiento.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Autorizaciones, Consecutivo de Promociones, Control de Seguimiento - (Entrevista de Ajuste), Evaluaciones de Potencial, Cambios de Sueldos, Programa de Promociones.
Persona a Entrevistar:	Personal Promovido (Plática Selectiva)
Documentación Requerida:	Experiencias en su promoción

b) Cuadros de Sustitución.

Departamento:	Gerencia General
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Cuadros de Sustitución para los Niveles de la Organización

c) Manejo de Transferencia.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Personal Promovido
Documentación Requerida:	Autorizaciones, Aceptación del personal, Liquidación en la Empresa.

5. ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

a) Análisis del Sistema.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Manual de Valuación, Valuaciones de Todos los Puestos y Valuaciones de Puestos Nuevos.

b) Análisis de la Alineación de los Puestos en el Tabulador.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Tabulador, Sistema de Alineación.

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

a) Análisis del Sistema.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Formato de Evaluación, Programa - de Evaluaciones, Manual de Evalua - ción, Evaluaciones Realizadas, Cong tancia de Preparación a los Evalua - dores, Expedientes.

Persona a Entrevistar:	Personal en General (Plática Selec - tiva)
------------------------	---

Documentación Requerida:	Experiencias en las Evaluaciones
--------------------------	----------------------------------

b) Medición de la Productividad.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Mediciones, Estadísticas, Comparati vos, compensaciones (Incentivos).

c) Evaluación del personal clave.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Evaluaciones (Expedientes)

7. ADMINISTRACION DE SUELDOS

a) Análisis del Sistema Vs. Cumplimiento Gufa Corporativa.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Manual, Políticas Internas, Formatos, Autorizaciones, Programa de Aumentos, Presupuestos de Sueldos, Investigaciones de Mercado, Expedientes.

b) Análisis del Tabulador.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Tabulador, Descripción, Expedientes

c) Programa de Aumentos.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Tabulador, Descripciones, Expedientes.

8. INCENTIVOS Y PRESTACIONES

a) Conocimiento de éstas por el Personal.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Personal en General (Plática Selectiva)
Documentación Requerida:	Conocimiento e Importancia que les otorga.

b) Administración de Incentivos.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Instructivos, Registros y Controles, Nómina y Expedientes.

9. ADiestramiento, Capacitación y Desarrollo

a) Análisis del Programa de Capacitación y Adiestramiento.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Programa, Cursos, Registros Individuales de Capacitación en Expedientes, Evaluaciones y Seguimiento de los Cursos, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Constancia de Preparación Técnica a Instructores, Control de Deserciones, Registro de Incentivos y Reconocimientos a Personal e Instructores Destacados.
Persona a Entrevistar:	Personal Capacitado (Plática Selectiva)
Documentación Requerida:	Imagen y Aceptación de la Capacitación.
Persona a Entrevistar:	Personal Desertor (Plática Selectiva).
Documentación Requerida:	Motivo de su deserción.
Persona a Entrevistar:	Instructores Internos.
Documentación Requerida:	Experiencias y Observaciones de la Capacitación

b) Cumplimiento de Requisitos Legales.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Registro de Programa, Comisión Mixta e Instructores, Constancias Entregadas.

c) Formación Complementaria del Personal.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Diagnóstico de Necesidades, Programa, Medición de Resultados.  
Persona a Entrevistar: Personal en General (Plática Selectiva)  
Documentación Requerida: Imagen y Aceptación de este Tema.

d) Desarrollo del Personal.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Diagnóstico de Necesidades, Tubos de Desarrollo, Enriquecimiento del trabajo, Controles y Seguimientos.

10. SEPARACIONES

a) Análisis de la Rotación.

Departamento:

Recursos Humanos

Personas a Entrevistar:

Responsable de la Función

Documentación Requerida:

Indices de Rotación, Documentación de Salida, Entrevistas de Salida, - Liquidación y Negociación de Salidas, Aviso de Personal Negativo al Grupo.

11. DISCIPLINA

a) Medidas Disciplinarias Personal de Confianza.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Reglamentación de estas medidas, Constancias de Sanciones y amonestaciones Aplicadas, - (Expedientes).

12. COMUNICACION

a) Buzón de Sugerencias.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Información Recibida, Consecutivo- O Registro de esa Información, - - Constancia de Medidas Tomadas.

Persona a Entrevistar:	Personal en General (Plática Seleccionada)
------------------------	--

Documentación Requerida:	Imagen y Aceptación del Buzón de Sugerencias y Demás Tipos de Comunicación de la Empresa.
--------------------------	---

b) Periódico u Boletín Interno.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Boletines Anteriores

c) Círculos de Comunicación.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Programa de Reuniones, Actas Levantadas, Seguimiento en Solución a Problemas, Participantes.

d) Tablero de Anuncios.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Autorizaciones para su Utilización,  
Temas Tratados

e) Café con el Gerente.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Programa de Reuniones, Actas Levan  
tadas, Control de Problemas, Lista  
de Asistentes

f) Juntas de Factor Humano.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Responsable de la Función  
Documentación Requerida: Programa de Reuniones, Actas Levan  
tadas, Control de Problemas, Parti  
cipantes

g) Pláticas Generales de Orientación y/o Información.

Departamento: Recursos Humanos  
Persona a Entrevistar: Personal General (Plática Selectiva)  
Documentación Requerida: Actas Levantadas, Asistentes.

# ESTA TESIS NO DEBE SER DE LA BIBLIOTECA

## 13. ORGANIZACION

### a) Análisis de la Estructura Organizacional.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Manual de Organización, Descripciones de Puestos, Organigrama General y Por Areas, Políticas y Procedimientos en Materia de Organización.
Persona a Entrevistar:	Personal en General (Práctica Selectiva).
Documentación Requerida:	Conocimiento de su puesto organizacional de la Empresa y de su Area o Departamento.
Persona a Entrevistar:	Supervisores y Jefes de Departamento.
Documentación Requerida:	Conocimiento del Puesto de sus Subordinados, de la Organización de la Empresa y de su Area.

14. ASPECTOS LEGALES LABORALES

a) Reglamento Interior de Trabajo.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	A la Vista, Recibos Firmados Personal de Nuevo Ingreso, Constancia de Actividades Encaminadas a su <u>Co</u> nocimiento, Constancia de Sanciones Aplicadas (Expedientes).
Persona a Entrevistar:	Supervisores
Documentación Requerida:	Su Conocimiento

b) Cuadro de Antigüedades.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	A la Vista, Actas de Comisión Mixta, Constancias Entregadas.

15. ASPECTOS LEGALES ADMINISTRATIVOS

a) Horarios de Trabajo.

Departamento:	Recursos Humanos/Todas las Gerencias.
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Turnos, Tarjetas de Tiempo, Controles de Entrada y Salida (Permisos), Autorizaciones y Controles de Horas Extras y Trabajo en Días de Descanso.

b) Aguinaldo.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Recibos Firmados, Relación del Cálculo.

c) I.S.P.T.

Departamento:	Recursos Humanos (Nóminas)
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Compensación del Impuesto Anual, - Cálculos Fuera de Nómina.

d) Salarios.

Departamento:	Recursos Humanos (Nóminas).
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Nómina, Bases de Pago, <u>Autorizaciones</u> del Personal Para Descuentos, - Controles Internos.

e) Control de Vacaciones.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Programa, Constancias de Antigüedad y de Haberlas Disfrutado, <u>Anticipos</u> de Vacaciones (Permisos).

16. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL

a) IMSS, Infonavit y Fonascot.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Declaraciones, Recibos (Sello de - Pago Puntual), Instructivo, Con - trol Interno.

b) Cálculos Fuera de Nómina.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Controles y Registros (Finiquitos, Faltantes de Pago).

c) Préstamos al Personal.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Autorizaciones, Descuentos, Con - trol.

17. SEGURIDAD E HIGIENE

a) Medicina del trabajo.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Exámenes de Admisión y Periódicos, Libro Médico.

Persona a Entrevistar:	Visita (Observación)
Documentación Requerida:	Botiquines y Enfermería

b) Equipo de Incendio.

Persona a Entrevistar:	Visita a las Instalaciones (Observación)
------------------------	--

Documentación Requerida:	Funcionamiento, Ubicación, Cantidad, Anuncios.
--------------------------	--

Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Plática de Orientación, Simulacros Realizados.

Persona a Entrevistar:	Personal en General y Supervisores (Plática Selectiva).
------------------------	---

Documentación Requerida:	Cómo Actuarían En Caso De Incendio.
--------------------------	-------------------------------------

c) Accidentes de Trabajo y Riesgo del IMSS.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función

**Documentación Requerida:**

Instrucciones, Investigación de -  
Causas, Indices de Frecuencia y -  
Gravedad, Riesgo del IMSS, Estadís-  
ticas Anteriores.

**Persona a Entrevistar:**

Gerentes de Area, (Plática Selecti-  
va).

**Documentación Requerida:**

Conocimiento de Instrucciones (Có-  
mo Actuar En Caso De Un Accidente)

18. ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS

a) Análisis de Actividades Desarrolladas.

Departamento:	Recursos Humanos
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Programa de Actividades, Controles, Costos.
Persona a Entrevistar:	Personal en General (Pláticas Seleccionadas)
Documentación Requerida:	Aceptación e Importancia Otorgada - por el Personal.

19. SERVICIOS AL PERSONAL

a) Análisis y Eficiencia de los Servicios Existentes.

Departamento:	Servicios al Personal
Persona a Entrevistar:	Responsable de la Función
Documentación Requerida:	Procedimientos, Control de Costos y Usuarios de los Servicios de:

- Fotocopiado
- Vigilancia
- Recepción
- Transporte
- Caja de Ahorros
- Limpieza (Planta y Oficinas).
- Atención a Visitas
- Otros que dependan de Recursos Hu  
MANOS.

20. FACTOR HUMANO-MOTIVACIONAL

- a) Ejercicio de la Supervisión y Motivación a su Personal.

Persona a Entrevistar: Gerentes y Jefes (Entrevista)

# **CAPITULO**

**6**

# **Puntos a Evaluar**

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- 1.- ¿ Cuentan con un manual interno para el proceso de selección y contratación del personal ?
- 2.- ¿ En qué consiste ?
- 3.- ¿ Lo conocen los Gerentes de Area ?
- 4.- ¿ Tiene la Empresa determinados los requisitos de ingreso ?
- 5.- ¿ Quién es el responsable de reclutamiento y selección ?
- 6.- ¿ Emite el departamento que registre una vacante, requisición - escrita y debidamente autorizada a Recursos Humanos ?
- 7.- ¿ Quién autoriza la requisición ?
- 8.- En caso de tratarse de un puesto de nueva creación, ¿ Qué procedimientos siguen ?
  - a) Verifican contra presupuesto
  - b) Solicitan autorización
  - c) Quién autoriza
- 9.- ¿ Es política de la Empresa tratar de cubrir las vacantes que se presentan, promocionando al personal antes de recurrir al personal de nuevo ingreso ?
- 10.- ¿ Se tiene establecido qué fuente de reclutamiento utilizar dependiendo del puesto vacante ?

- 11.- En caso de utilizar agencias, ¿ Justifican los resultados obtenidos el costo del reclutamiento ?
- 12.- ¿ Se ha probado comparar costos y resultados entre varias agencias ?
- 13.- ¿ Llevan algún archivo o cartera de prospectos ?
- 14.- ¿ Utilizan solicitud de empleo ?
- 15.- ¿ Es contestada por el solicitante ?
- 16.- ¿ Quién lleva a cabo la 1ra. entrevista ?
- 17.- ¿ Cuenta siempre el entrevistador con un conocimiento detallado del puesto vacante ? ¿ Cómo logran esto ?
- 18.- ¿ Llevan a cabo controles o evaluaciones de la entrevista ?
- 19.- ¿ Cuántos prospectos (promedio) se entrevistan antes de cubrir una vacante ?
- 20.- ¿ Dónde se llevan a cabo las entrevistas ?
- 21.- ¿ Aplican exámenes psicotécnicos, psicológicos o de habilidades ?
- 22.- ¿ Se tienen pre-establecidos los tipos de exámenes a aplicar para cada puesto ?
- 23.- ¿ Han dado buenos resultados en la práctica estos exámenes ?
- 24.- ¿ Quién es el responsable de aplicarlos y calificarlos ?

- 25.- ¿ Dónde se aplican ?
- 26.- ¿ Se modifican estos exámenes de acuerdo a los resultados obtenidos en la práctica y requerimientos de la Empresa ?
- 27.- ¿ Verifican referencias o hacen algún tipo de investigación de antecedentes laborales o morales ?
- 28.- ¿ Qué sistema utilizan ?
- 29.- ¿ Qué resultados han obtenido en la práctica con este sistema ?
- 30.- ¿ Quién es el responsable de esta función ?
- 31.- ¿ Verifican siempre el nombre del candidato en el banco de datos ?
- 32.- ¿ Envían oportunamente al corporativo los datos de personas no recomendables para el grupo ?
- 33.- ¿ Llevan un archivo de buenos prospectos para oportunidades futuras ?
- 34.- ¿ Participan en algún grupo de intercambio de candidatos ?
- 35.- ¿ Realizan examen médico de admisión a todo el personal de nuevo ingreso ?
- 36.- ¿ Quién lo aplica ?, ¿ Dónde lo aplica ?, ¿ Cuál es el costo ?,  
¿ En qué consiste ?
- 37.- ¿ Llevan a cabo una 2da. entrevista y prueba práctica a los can  
didatos seleccionados ?

- 38.- ¿ Quién la lleva a cabo ?
- 39.- ¿ Se comentan los resultados de esta 2da. entrevista, o se hace algún tipo de comparación o evaluación con los resultados de la 1ra. ?
- 40.- ¿ Quién toma la última decisión respecto a la contratación ?
- 41.- ¿ En qué se basa esta decisión ?
- 42.- ¿ Tienen perfiles de todos los puestos clave ?  
¿ De los que se han cubierto recientemente ?
- 43.- ¿ Qué agencias han utilizado para cubrir puestos clave ?
- 44.- ¿ Llevan una relación de requisiciones hechas al corporativo ?
- 45.- ¿ Llevan una relación de los puestos clave cubiertos por el corporativo ?
- 46.- ¿ Avisan a los candidatos no aceptados en los 15 días posteriores a la decisión ?  
¿ Cómo les avisan ?

## 2. CONTRATACION

- 1.- ¿ Qué departamento se encarga de elaborar contrato, alta del -  
IMSS, etc. ?
- 2.- ¿ Cómo es la relación entre este departamento y selección ?
- 3.- ¿ Qué tipos de contratos utilizan ?
- 4.- ¿ Tienen estos contratos una cláusula que determine el período-  
de prueba en el cual el trabajador deberá demostrar aptitudes -  
para desempeñar su trabajo ?  
¿ Cuánto tiempo ?
- 5.- ¿ Qué tipo de contrato firma el personal eventual ?
- 6.- ¿ Cuánto tiempo se deja pasar entre la terminación de un contra-  
to temporal y la celebración de otro ?
- 7.- ¿ Acumulan la antigüedad de los contratos temporales al otorgar  
la planta ?
- 8.- ¿ Se afilia a los trabajadores temporales al IMSS desde el 1er.  
día de trabajo ?
- 9.- ¿ Efectúan aportaciones al INFONAVIT desde el 1er. día de traba-  
jo de los eventuales ?
- 10.- ¿ Se entrega copia del contrato al personal de nuevo ingreso ?
- 11.- ¿ Están los contratos firmados por el trabajador y el represen-  
tante de la Empresa ?

- 12.- ¿ Quién firma los contratos como representante de la Empresa ?
- 13.- ¿ Se firma contrato por tiempo indefinido al otorgar una nueva planta ?
- 14.- ¿ Se actualizan los contratos cuando hay un cambio de puesto, - sueldo, lugar de trabajo, etc. ?
- 15.- ¿ Quién decide dar un contrato por tiempo indefinido ?
- 16.- ¿ De acuerdo a los resultados obtenidos en la práctica, es adecuada la política que sigue la Empresa en materia de contratación definitiva ?
- 17.- ¿ Qué documentación requieren para efectuar la contratación ?
- 18.- ¿ Cómo queda formado el expediente después de la firma de contrato ?
- 19.- ¿ Cumplen el procedimiento corporativo respecto a contrataciones urgentes sin resultado de exámenes e investigaciones ?
- 20.- ¿ Llevan algún control para vencimiento de contratos y períodos de prueba ?

### 3. INDUCCION

- 1.- ¿ Cuentan con algún programa o procedimiento establecido en materia de inducción que permita al trabajador conocer los aspectos generales de la Empresa ? (Folleto de bienvenida, etc.)
- 2.- ¿ A cargo de quién está impartirlo y cómo se imparte ?
- 3.- ¿ Se efectúa una visita con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo ?
- 4.- ¿ Se presenta al personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales con quienes tendrá relación y con sus compañeros de trabajo ?
- 5.- ¿ Se provee al personal de nuevo ingreso con los útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo ?
- 6.- ¿ Se determina a una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso ?  
¿ A quién ?
- 7.- ¿ Tiene el jefe inmediato una plática conscienzada con el personal de nuevo ingreso respecto a las características del puesto que ocupará, las actividades que desempeñará, sus responsabilidades y lo que se espera de él?
- 8.- ¿ Existe un período de entrenamiento para ambientarse en el trabajo y demostrar aptitudes antes de dar un contrato por tiempo indefinido ?
- 9.- ¿ Durante este período se está en contacto constante con el nuevo trabajador ?

- 10.- ¿ Terminando este período o habiendo pasado determinado tiempo se realiza una entrevista de ajuste ?
- 11.- ¿ Tienen alguna forma establecida para esta entrevista ?
- 12.- ¿ La adjuntan al expediente del personal ?
- 13.- ¿ Si terminado el período de prueba, el trabajador no demuestra aptitudes para el puesto que ocupa, qué medidas se toman ?
- 14.- ¿ Qué porcentaje representan estos casos del total de contrataciones en el último año ?
- 15.- ¿ Cuáles han sido las principales causas observadas en este tipo de situaciones ?
- 16.- ¿ Se ha tomado alguna medida para tratar de evitar esta situación ?
- 17.- ¿ Se ha registrado algún error considerable en personal de nuevo ingreso por falta de conocimiento de políticas de la Empresa o de características especiales de su puesto ?
- 18.- ¿ Ha tomado el curso de Inducción el personal clave recientemente contratado ?

4. PROMOCIONES

- 1.- ¿ Cuentan con algún sistema o procedimiento para promover al personal ?
- 2.- ¿ Cuáles son las bases que determinan una promoción y quién la determina ?
- 3.- ¿ Tienen evaluado el potencial del personal para futuras promociones ?  
¿ Cómo ?
- 4.- ¿ Qué resultados han obtenido de pasadas promociones ?
  - a) En el aspecto técnico
  - b) En el aspecto humano
- 5.- ¿ Se da capacitación o adiestramiento en el nuevo puesto al personal promovido ?  
¿ Quién la da ?
- 6.- ¿ Se establece un período de prueba para que el trabajador promovido demuestre sus aptitudes en la nueva categoría ?
- 7.- ¿ Cuánto tiempo ?
- 8.- ¿ De ello existe constancia por escrito de aceptación por el trabajador ?
- 9.- ¿ Se está en contacto con el personal promovido para ir evaluando su desempeño ?

- 10.- ¿ Se tiene una entrevista de ajuste con el empleado, una vez -  
terminado el período de prueba ?  
¿ Quién la realiza ?
- 11.- ¿ Se integran los resultados de esta entrevista al expediente-  
del trabajador ?
- 12.- ¿ Cómo se maneja el aumento de sueldo en promociones ?
- 13.- Si terminado el período de prueba el trabajador no demuestra -  
aptitudes para el nuevo puesto, ¿ Qué medidas toman ?
- 14.- ¿ Qué porcentaje representan estos casos del total de promocio-  
nes otorgadas durante el último año ?
- 15.- ¿ Cuáles han sido las principales causas observadas en este ti-  
po de situaciones ?
- 16.- ¿ Se ha tomado alguna medida para tratar de evitar esta situa-  
ción ?  
¿Cuál ?
- 17.- ¿ Tienen elaborados cuadros de sustitución de todos los geren-  
tes de área ?
- 18.- ¿ Cómo están manejando las transferencias ?

5. ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

- 1.- ¿ Cuentan con algún sistema de análisis de puestos ?  
¿ En qué consiste ?
- 2.- ¿ Qué sistema de valuación utilizan para alinear los puestos -  
de personal en los diferentes niveles del tabulador ?
- 3.- ¿ Qué factores de valuación utilizan ?
- 4.- ¿ Cuentan con un manual que explique perfectamente el signifi-  
cado y alcance de cada factor ?
- 5.- ¿ Quién participa en la valuación y alineación de los pues - -  
tos ?
- 6.- ¿ Cuántos niveles o categorías comprende su sistema ?
- 7.- Cuando un puesto registra un cambio considerable en su conteni-  
do, ¿ Lo revalúan para detectar si cambió de nivel ?
- 8.- ¿ Valúan todos los puestos de nueva creación para ubicarlos en  
su nivel y poder determinar el sueldo que podrán pagar ?
- 9.- ¿ Cuáles han sido los principales problemas o desviaciones en-  
contradas dentro del sistema de valuación que están siguien -  
do ?

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- 1.- ¿ Cuentan con un sistema para evaluar el desempeño del personal ?
- 2.- ¿ En qué consiste ?
- 3.- ¿ Tienen un formato impreso para la evaluación ?
- 4.- ¿ Qué factores son evaluados ?
- 5.- ¿ Quién lo lleva a cabo ?
- 6.- ¿ Recibió esta (s) persona (s) algún tipo de entrenamiento para lograr una buena evaluación del personal ?
- 7.- ¿ Cuentan con un instructivo ?
- 8.- ¿ Se tiene perfectamente determinado y explicado el significado de cada factor a evaluar ?
- 9.- ¿ Con qué periodicidad se llevan a cabo estas evaluaciones ?
- 10.- ¿ Toman el resultado de estas evaluaciones:
  - a) ¿ Como base para aumentos de sueldos ?
  - b) ¿ Como base para posibles promociones ?
  - c) ¿ Para detectar necesidades de capacitación ?
- 11.- ¿ Se efectúa siempre una evaluación del desempeño antes de revisar un sueldo ?

- 12.- ¿ Anexan estas evaluaciones a la autorización de aumento y después al expediente del personal ?
- 13.- ¿ Se comenta con el personal el resultado de su evaluación ?
- 14.- ¿ Qué es básicamente lo que se comenta con ellos ?
- 15.- ¿ Fijan durante la evaluación metas por alcanzar de común acuerdo con el personal ?  
¿ De qué tipo ?
- 16.- ¿ Han observado alguna reacción en el personal después de estas evaluaciones ?
- 17.- ¿ Qué tipo de reacción ?
- 18.- ¿ Comparan antes de comentar los resultados con el personal, la última evaluación para detectar avances ?
- 19.- ¿ Como consecuencia de las evaluaciones, se ha elaborado un plan de capacitación, o se ha tomado alguna medida específica para solucionar una situación determinada ?
- 20.- ¿ Llevan a cabo por lo menos una vez al año evaluación del desempeño del personal clave ?  
¿ Quién la lleva a cabo ?

7. ADMINISTRACION DE SUELDOS

- 1.- ¿ Siguen el procedimiento establecido en la guía de sueldos Lanzagorta para la administración de sus sueldos ?
- 2.- ¿ Quién participa en la administración de sueldos ?
- 3.- ¿ Conoce (n) esta (s) persona (s) la guía corporativa de sueldos ?
- 4.- ¿ Se les dió a estas personas algún tipo de entrenamiento para explicarles el procedimiento de esta guía ?
- 5.- ¿ Cuentan con alguna política interna de sueldos adicional a las señaladas por el corporativo ?
- 6.- ¿Cuál es su política de sueldos en relación a los sueldos del mercado ?
- 7.- ¿ Qué política siguen en el otorgamiento del sueldo a personal de nuevo ingreso ?
- 8.- ¿ Qué tipo de aumentos manejan ?
- 9.- ¿ Qué política siguen en el otorgamiento de estos aumentos ?  
( Cómo se manejan, frecuencia y porcentaje que se otorga )
- 10.- ¿ Es su tabulador diferente al corporativo ?
- 11.- ¿ Qué elementos tomaron en cuenta para su elaboración ?
- 12.- ¿Cuál es la progresión y amplitud de su tabulador ?

- 13.- ¿ Cuántos niveles o rangos considera su tabulador ?
- 14.- ¿ Cómo se encuentra en relación al tabulador corporativo ?
- 15.- ¿ Están localizados en el tabulador todos los puestos de la Empresa ?
- 16.- ¿ Cuentan con un presupuesto de sueldos ?
- 17.- ¿ Qué elementos se tomaron en cuenta para elaborar este presupuesto ? (Costo de la vida, crecimiento proyectado del mercado de sueldos, revisión salarial, etc. )
- 18.- ¿ Quién elaboró este presupuesto ?
- 19.- ¿ Qué relación guarda actualmente este presupuesto contra lo realmente gastado en sueldos ?
- 20.- ¿ Tienen elaborado un programa de aumentos de sueldos ?
- 21.- ¿ Qué puestos están contemplados en este programa ?
- 22.- ¿ Quién participó en la elaboración de este programa ?
- 23.- ¿ Quién es el responsable de su mantenimiento ?
- 24.- ¿ Se está cumpliendo este programa al 100% ?
- 25.- ¿ Qué procedimiento siguen en el otorgamiento de un aumento ?
- 26.- ¿ Cuentan con algún formato para revisión y autorización de aumentos ?

- 27.- ¿ Quién autoriza los aumentos ?
- 28.- ¿ Quién comunica al personal el aumento decidido ?
- 29.- ¿ Otorgan sueldos retroactivos ?
- 30.- ¿ En qué situaciones ?
- 31.- ¿ Cuáles son los principales problemas a que se han enfrentado en la administración de sueldos ?
- 32.- ¿ Cómo se encuentra distribuido actualmente el personal dentro del tabulador ?
- 33.- ¿ Están cumpliendo con los salarios mínimos profesionales ?
- 34.- ¿ Se sigue el procedimiento corporativo para la asignación de -  
automóviles ?
- 35.- ¿ Se encuentra la tabla actualizada ?
- 36.- ¿ Se asignan los automóviles dentro de los 60 días estipula - -  
dos ?
- 37.- ¿ Los automóviles no asignados se devuelven al corporativo ?
- 38.- ¿ Cómo se reporta al corporativo la resignación de un automób -  
vil ?
- 39.- ¿ Se lleva un registro de automóviles ?  
¿ Quién lo lleva ?

8. INCENTIVOS Y PRESTACIONES

- 1.- ¿Cuáles prestaciones adicionales a las marcadas por la Ley otorga la empresa, y en qué consisten ?
- 2.- ¿Llevan a cabo investigaciones sobre las prestaciones otorgadas en otras empresas ?
- 3.- ¿Cómo están sus prestaciones en comparación con otras empresas de la zona ?
- 4.- ¿Conoce el empleado que se tratan de prestaciones adicionales a las de la Ley, y les da la importancia y valor que merecen ?
- 5.- ¿Cuenta la empresa con alguna política de incentivos para el personal ? (Productividad, asistencia, puntualidad, etc.)
- 6.- ¿Cuáles son y en qué consisten ?
- 7.- ¿Tienen algún manual o instructivo que regule el otorgamiento ?
- 8.- ¿Quiénes intervienen en esta función, y quién es el responsable ?
- 9.- ¿Existe un sistema de pensiones y jubilaciones para el personal ?  
¿En qué consiste y quién lo maneja ?
- 10.- ¿Cuentan todos sus empleados con Seguro de Vida ?  
¿En qué momento lo otorgan ?
- 11.- ¿Cuál es el monto asegurado para cada trabajador ?

12.- ¿ Qué porcentaje de la prima de este seguro absorbe la empresa ?

13.- ¿ En qué porcentaje aumentan el sueldo del trabajador las prestaciones otorgadas ?

14.- ¿ Cuál es el costo anual de cada una de estas prestaciones ?

9. ADiestRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

- 1.- ¿ Cumple su programa de capacitación con los mfnimos legales -  
determinados por la Ley ?
- 2.- ¿ Incluye este programa todos los niveles de personal ?
- 3.- ¿ Está el programa, y los instructores internos registrados en -  
la Secretaria de Trabajo y Previsión Social ?
- 4.- ¿ Qué porcentaje de los recursos del programa son internos y -  
qué porcentaje externos ?
- 5.- ¿ Qué porcentaje de los instructores son internos ?
- 6.- ¿ Qué procedimiento siguen para efectuar el diagnóatico de nece  
sidades técnicas de capacitación ?
- 7.- ¿ Cómo integran el programa para lograr su generalidad y evitar  
favoritismos ?
- 8.- ¿ Cómo determinan qué tipo de cursos impartir ?
- 9.- ¿ Cuáles son los principales temas que se están tocando en el -  
programa ?
- 10.- ¿ Intervienen los supervisores y jefes inmediatos en la elabora  
ción del programa ?
- 11.- ¿ Se están previendo las necesidades futuras de la empresa en -  
el programa de capacitación ?  
¿ En qué aspecto ? ¿ Cómo ?

- 12.- ¿ Quiénes son los instructores internos responsables de otorgar capacitación ?
- 13.- ¿ Ha dado la empresa alguna preparación técnica a los capacitadores internos sobre didáctica, aprendizaje, motivación, etc. ?
- 14.- ¿ Cuando el instructor es interno, cómo ha sido la relación instructor-instruido, jefe-subordinado ?
- 15.- La capacitación se da:
- ¿ Dentro de la jornada de trabajo ?
  - ¿ Después de la jornada de trabajo ?
  - ¿ Mixta ?
- 16.- ¿ Qué tipo de material didáctico utilizan ?
- ¿ Conferencias ?
  - ¿ Películas ?
  - ¿ Discusión de grupo ?
  - ¿ Simulaciones ?
  - ¿ Otros ?
- 17.- ¿ Qué técnica de adiestramiento utilizan ?
- ¿ Adiestramiento en el trabajo ?
  - ¿ Escuela práctica ?
  - ¿ Otros ?
- 18.- ¿ Dónde llevan a cabo la capacitación interna (lugar físico) ?
- ¿ Pagan horas extras a los instructores internos o les dan algún tipo de gratificación por las horas dedicadas a la capacitación ?

- 19.- ¿ Está el programa de capacitación cubriendo realmente las necesidades de la empresa ?
- 20.- ¿ Cómo miden sus resultados ?
- 21.- ¿ Llevan a cabo un seguimiento y evaluación de los programas, cursos, instructores y participantes ?
- 22.- ¿ Han modificado o actualizado programas de acuerdo a la experiencia y a los resultados obtenidos ?
- 23.- ¿ Cuál ha sido la aceptación general del personal respecto a la capacitación ?
- 24.- ¿ Han recibido solicitudes de empleados para obtener capacitación ?  
¿ Cuántos ?
- 25.- ¿ Han registrado casos de personas que deserten o se nieguen a recibir capacitación ?
- 26.- ¿ Cómo han manejado estas situaciones ?
- 27.- ¿ Cuáles han sido los principales resultados observados de la capacitación a nivel técnico ?
- 28.- ¿ Han recibido algún tipo de incentivo o reconocimiento los participantes sobresalientes de un curso de capacitación ?
- 29.- ¿ Dan algún tipo de introducción en cada curso de capacitación explicando su importancia, los motivos que originaron, su aplicación práctica o lo que se pretende lograr al impartirlo ?

- 30.- ¿ Qué tipo de constancia están entregando a los participantes - al terminar el curso ?
- 31.- ¿ Tienen determinados los requisitos que debe cubrir el participante para obtener esta constancia ?
- 32.- ¿ Entregan copia del material impartido a los participantes ?
- 33.- ¿ Están formando biblioteca interna con este material ?  
¿ Tiene acceso a ella el personal ?  
¿ La utiliza el personal ?
- 34.- ¿ Llevan a cabo un programa de formación complementaria del personal (Planificación familiar, administración del tiempo, relaciones humanas, etc.) ?
- 35.- ¿ Cómo elaboran este programa ?  
¿ Llevan a cabo un diagnóstico de necesidades de este tipo ?  
¿ Cómo ?
- 36.- ¿ A qué niveles se aplican ?
- 37.- ¿ Qué temas comprende este programa ?
- 38.- ¿ Miden de alguna manera sus resultados ?
- 39.- ¿ Cuentan con un programa de desarrollo para el personal ?
- 40.- ¿ En qué consiste este programa ?
- 41.- ¿ Qué niveles comprende ?
- 42.- ¿ Cuánto tiempo abarca ?

43.- ¿ Llevan algún control sobre el cumplimiento y avances del programa ?

44.- ¿ Quién interviene en el desarrollo de este programa ?

10. SEPARACIONES

- 1.- ¿Cuál es el índice promedio de rotación en la empresa ?
- 2.- ¿ Hay algún departamento en especial que registre una alta incidencia de bajas ?
- 3.- ¿ Se han investigado las causas que motivan esta situación ?
- 4.- ¿ Han tomado alguna medida tendiente a disminuir el índice de rotación ?
- 5.- ¿ Cuáles son los motivos principales que originan las bajas ?
- 6.- ¿ Llevan a cabo entrevistas de salida ?
- 7.- ¿ Quién es el responsable de aplicarla ?
- 8.- ¿ Cuentan con alguna forma impresa para vaciar los datos obtenidos en esta entrevista ?
- 9.- ¿ Analizan estas formas antes de archivarlas con objeto de detectar situaciones problemáticas dentro de la empresa ?  
¿ Quién ?
- 10.- ¿ Han tomado alguna medida como consecuencia de conflictos o problemas detectados en la entrevista ?
- 11.- ¿ Es presentada además de la renuncia oral una ratificación escrita y firmada por el empleado ?
- 12.- ¿ Firma todo el personal que se da de baja en la empresa un finiquito constando que recibió todas las percepciones de Ley y por-

- tanto no quedó adeudo alguno ?
- 13.- ¿ En los casos de separación voluntaria, la parte proporcional - de vacaciones se calcula conforme a lo establecido en el contrato o en la Ley Federal de Trabajo ?  
¿ Y cuando se trata de un despido ?
  - 14.- ¿ Reportan al corporativo de Recursos Humanos los datos de personal negativo que ha salido de la empresa para acumularlo en el Banco de Datos ?
  - 15.- ¿ Cómo manejan los casos de despido ?
    - a) Justificado
    - b) Injustificado
  - 16.- ¿ Tienen alguna política respecto a la negociación de salida de una persona no apta para la empresa ?
  - 17.- ¿ Avisan al corporativo de todos los casos que pueden presentar problemas de demanda ?
  - 18.- ¿ Cuántos casos han tenido que solucionar ante Conciliación y Arbitraje ?
  - 19.- ¿ Cuáles han sido sus resultados y su costo ?
  - 20.- ¿ Han tomado alguna medida para evitar que se repita este tipo de situaciones ?
  - 21.- ¿ Quién aplica la entrevista de salida al personal clave ?
  - 22.- ¿ Se ha tomado alguna medida específica como consecuencia de los datos obtenidos en entrevistas de salida de personal clave ?

11. DISCIPLINA

- 1.- ¿ Tienen establecidas medidas o normas disciplinarias para el personal de confianza ?
- 2.- ¿ Cuáles y dónde están reglamentadas ?
- 3.- ¿ Tiene establecidas las negociaciones que se aplicarán para el no cumplimiento de estas normas ?
- 4.- ¿ Se aplican al 100% ?
- 5.- ¿ Las conoce perfectamente el personal ?
- 6.- ¿ Cuenta todo el personal con una copia de éstas ?
- 7.- ¿Cuál (es) de estas medidas, tiene (n) mayor incidencia de faltas ?
- 8.- ¿ Se ha tomado alguna medida para minimizar esta situación ?
- 9.- ¿ Cómo están sus normas disciplinarias en relación a las demás-Empresas de la zona ?
- 10.- ¿ Quién o quiénes intervienen en la administración y vigilancia de estas normas ?
- 11.- ¿ Existe un Comité de Vigilancia de estas normas ?
- 12.- ¿ Cómo se aplica una sanción por violación de estas normas; se-elabora un escrito que certifique el motivo debidamente firmado por el empleado ?

13.- ¿ Anexa una copia de este escrito en el expediente del trabajador ?

14.- ¿ Acepta (en términos generales) estas normas el personal ?

## 12. COMUNICACION

1.- ¿ Qué tipos de comunicación formal existen en la Empresa ?

- Buzón de quejas y sugerencias
- Reuniones periódicas con el Supervisor o Jefe inmediato
- Café con el Gerente
- Juntas de factor humano
- Tablero de anuncios
- Periódico o Boletín interno
- Otros

2.- Si cuentan con Buzón de sugerencias:

- a) ¿ Cuántas quejas o sugerencias se reciben al mes ? (promedio)
- b) ¿ Cuántas motivan un cambio ?
- c) ¿ Qué medios específicos se han tomado en los últimos meses como consecuencia de una queja o sugerencia ?
- d) ¿ Quién analiza y decide sobre la información de este buzón ? (Responsable)
- e) ¿ Cada cuándo se abre el buzón y se analiza la información recibida ?
- f) ¿ En dónde está ubicado ?
- g) ¿ Qué porcentaje de la información recibida está firmada ?

- h) Cuando se recibe una nota firmada ¿ Se da una explicación al trabajador, comentándole la medida que se tomará, o en su caso, por qué no procede su queja o sugerencia ?
  - i) ¿ Llevan algún registro de las quejas o sugerencias recibidas para ver su incidencia ?
- 3.- ¿ Existe un clima de libertad y confianza para la comunicación en la Empresa ?
- 4.- ¿ Se tiene establecido algún incentivo para motivar la comunicación ? (Premio a la mejor sugerencia)
- 5.- Si cuentan con Periódico o Boletín Interno:
- a) ¿ Con qué periodicidad sale ?
  - b) ¿ Quién es el responsable de aceptar o rechazar información y supervisarla ?
  - c) ¿ Qué temas se tratan en éste ?
  - d) ¿ Quiénes participan ?
  - e) ¿ Qué aceptación ha tenido entre el personal ?
  - f) ¿ Cómo se financia ?
  - g) ¿ Se entrega en la Empresa o se envía al domicilio del trabajador ?
- 6.- ¿ Cómo es la comunicación Jefe-Subordinado ?

- 7.- ¿ Ha tomado Recursos Humanos alguna medida para hacer más efectiva esta relación y comunicación ?
- 8.- ¿ Efectúa la Empresa Pláticas de Orientación, cuando se efectúan cambios importantes ?
- 9.- ¿ Quién los da y cómo se dan ?
- 10.- ¿ Cuándo fue la última vez que se juntó al personal para darle alguna información ? ¿ Qué información ? ¿ Quién lo hizo ?
- 11.- Si tienen Tablero de Anuncios:
- a) ¿ Qué tipo de información se maneja por este medio ?
  - b) ¿ Quién lo maneja ?
  - c) ¿ En dónde se encuentra localizado ?
- 12.- ¿ Están cumpliendo con las Juntas de Café con el Gerente ?  
¿ Cuántos empleados han participado en estas juntas desde que se iniciaron ?
- 13.- ¿ Quién determina a los participantes ?
- 14.- ¿ Han recibido alguna petición del personal para participar en ellas ?
- 15.- ¿ Levantan actas o minutas de estas juntas ?
- 16.- ¿ Se ha tomado alguna medida como resultado de estas juntas ?

- 17.- ¿Cuál ha sido el ambiente de estas juntas; participan activamente los empleados ?
- 18.- ¿Cuáles han sido los principales problemas o situaciones tratados en estas juntas ?
- 19.- ¿ Efectúan los Gerentes de línea reuniones periódicas con su personal para tratar problemas del departamento y conocer sus inquietudes ? ¿ Con qué periodicidad ?
- 20.- ¿ Ha salido de estas juntas, alguna decisión importante como resultado de la participación de la gente ?
- 21.- ¿ Se están llevando a cabo juntas de Factor Humano ?
- 22.- ¿ Levantan acta de cada sesión ?
- 23.- ¿ Le dan seguimiento a estas actas en cada reunión para detectar avances ?

13. ORGANIZACION

- 1.- ¿ Cuenta la Empresa con un Manual de Organización ?
- 2.- ¿ Qué contiene este Manual ?
- 3.- ¿ Quién tiene acceso a él ?
- 4.- ¿ Quién es el responsable de su vigilancia y actualización ?
- 5.- ¿ Cuentan con una descripción de todas las categorías ?
- 6.- ¿ Están bien definidas estas categorías ?
- 7.- ¿ Conoce el personal de confianza las funciones y responsabilidades de su puesto ?
- 8.- ¿ Conoce el jefe inmediato las funciones y responsabilidades de sus subordinados ?
- 9.- ¿ Utilizan estas descripciones como parámetro para la medición del desempeño ?
- 10.- ¿ Cuentan con algún procedimiento para actualizar estas descripciones ? ¿ En qué consiste ?
- 11.- ¿ Qué promedio de personal de confianza tiene a su cargo cada jefe inmediato ?
- 12.- ¿ Cuentan con un organigrama general de la Empresa ?
- 13.- ¿ Cuentan con organigramas por área o departamento, que abarque

todos los puestos que lo integran ?

- 14.- ¿ Mantienen actualizados estos organigramas ? (General y por Divisiones) ¿ Con qué periodicidad los revisan ?
- 15.- ¿ Quién es el responsable de revisarlos y actualizarlos ?
- 16.- ¿ Conoce el personal la organización de su Empresa ?
- 17.- ¿ Conoce el personal la organización de su área o departamento y la ubicación de su puesto ?
- 18.- ¿ Cuentan con políticas o procedimientos en materia de organización ?
- 19.- ¿ Quién es el responsable de vigilar y asegurar una buena estructura organizacional de la Empresa ?
- 20.- ¿Cuál es la participación de Recursos Humanos en la planeación integración y control de la estructura organizacional de la Empresa ?
- 21.- ¿ Facilita la estructura actual el buen funcionamiento de cada una de las operaciones y el control de los mismos ?
- 22.- ¿ Tienen todos los puestos de la organización un objetivo pre-establecido ?
- 23.- ¿ Cuántos niveles comprende su organización ?
- 24.- ¿ Se ha hecho algún análisis reciente para detectar si existen traslapes, duplicidad de funciones o actividades dentro o entre las distintas áreas ?

14. ASPECTOS LEGALES LABORALES

- 1.- ¿ Tiene la Empresa un Reglamento Interior de Trabajo ?
- 2.- ¿ Lo formuló y vigila una Comisión Mixta ?
- 3.- ¿ Tiene copia de ésta, a la vista de los empleados ?
- 4.- ¿ Se entrega copia de éste a todo el personal de nuevo ingreso ?
- 5.- ¿ Lo conocen perfectamente los supervisores y las personas relacionadas con su administración ?
- 6.- ¿ Lo conoce perfectamente el personal ?
- 7.- ¿ Se ha organizado algún tipo de evento para su conocimiento o difusión ?
- 8.- ¿ Tiene el Reglamento perfectamente definidas las sanciones que se aplicarán en caso de violación de cada de sus reglamentaciones ?
- 9.- ¿Cuál (es) de las medidas o normas disciplinarias tiene (n) mayor incidencia de faltas ?
- 10.- ¿ Se ha tomado alguna medida para tratar de minimizar esta situación ?
- 11.- ¿ Quién o quiénes intervienen en su administración o vigilancia ?

- 12.- Cuando se aplica una sanción por violación a alguna de sus normas, ¿ Se elabora un escrito que certifique el motivo, debidamente firmado por el empleado ?
- 13.- ¿ Se archiva una copia de este escrito en el expediente del trabajador ?
- 14.- ¿ Cuentan con un cuadro de antigüedades actualizado de todo el personal de planta ?
- 15.- ¿ Está a la vista de los empleados ?
- 16.- ¿ Entregan al trabajador una constancia anual de antigüedad ?
- 17.- ¿ En qué fecha se entrega ?
- 18.- ¿ Se tiene recibo firmado por el empleado de esta constancia ?
- 19.- ¿ Qué criterio siguen para determinar el número de días ?  
(Descuentan incapacidades, vacaciones, permisos, etc.)

15. ASPECTOS LEGALES ADMINISTRATIVOS

- 1.- ¿ Cuántos días a la semana laboran ?
- 2.- ¿Cuál es el horario de trabajo ?
- 3.- ¿ Qué horario de comida tienen ?
- 4.- ¿ Tienen rotación de turnos, en caso de que lo tengan ?
- 5.- ¿ Qué sistema siguen en esta rotación ? (En qué consiste, cómo se efectúa, con qué periodicidad.)
- 6.- ¿ Tienen establecido en el contrato la posibilidad que tiene la empresa para rotar los turnos de trabajo ?
- 7.- ¿ Han tenido experiencias negativas de personal que no acepte cambio de turno ?
- 8.- ¿ Cómo han manejado estas situaciones ?
- 9.- En caso de tener tarjetas de tiempo, ¿ Dónde se encuentran ubicadas, y el reloj checador ?
- 10.- ¿ Firman los empleados sus tarjetas al momento de recibirlas y después de checarla por última vez ?
- 11.- ¿ Qué medida toman si al recoger las tarjetas no están firmadas por el empleado ?
- 12.- ¿ Cada cuánto tiempo cambian tarjetas ?

- 13.- ¿ Tiene cada tarjeta el número, nombre completo y departamento - del empleado escrito claramente ?
- 14.- ¿ Se toman las tarjetas de tiempo como base para efectos de pa - go ?
- 15.- ¿ Se lleva una tarjeta o registro de control de entrada y salida del personal en la oficina ?
- 16.- ¿ Qué procedimiento siguen para la autorización y pago de horas - extras ?
- 17.- ¿ Quién autoriza trabajar horas extras ?
- 18.- En caso de que existan, ¿ Checan tarjeta al terminar la jornada normal y al empezar el tiempo extra ?
- 19.- ¿ El control de tiempo extra se lleva en los mismos registros de asistencia ?
- 20.- ¿ Para que se reconozca el tiempo extra, es necesario que exista orden previa escrita del jefe inmediato ?
- 21.- ¿ Llevan algún control de las horas extra trabajadas en la sema - na por empleado, con objeto de no rebasar los límites marcados - por la ley ?
- 22.- ¿ Si se trabaja más de 9 horas extra en una semana, cómo pagan - las horas excedentes ? ¿ Y más de 3 horas extras en un día ?
- 23.- ¿ Se toma alguna acción cuando una persona se niega a trabajar - tiempo extra sin justificación alguna ?

- 24.- La retribución del 7<sup>o</sup> día. ¿ Se paga siempre proporcional a los días laborables ?
- 25.- En caso de faltas injustificadas de asistencia, ¿ Se descuenta - la proporción correspondiente ?
- 26.- ¿ Integran la proporción del 7<sup>o</sup> día con otras prestaciones (tiempo extra, premios, etc.) ?
- 27.- Cuando se requiere de los servicios de los empleados en un día - festivo o de descanso, ¿ Se les comunica personalmente mediante alguna constancia de aceptación ?
- 28.- En caso de desacato, después de haber firmado la aceptación, - ¿ Se toma esta falta como injustificada ?
- 29.- ¿ Cómo pagan un día festivo (de descanso obligatorio) laborado - entre semana y en domingo ?
- 30.- Cuando en una semana el trabajador ha faltado una o más veces - injustificadamente y en la misma semana coincide un día festivo- ¿ Se paga íntegramente este día ?
- 31.- El trabajo en 7<sup>o</sup> día o día festivo, ¿ Sólo se reconoce cuando es - ordenado previamente por el jefe inmediato ?
- 32.- ¿ Es por escrito esta orden ?
- 33.- ¿ Tiene elaborado un programa de vacaciones para todo el perso - nal ?
- 34.- ¿ Sobre qué bases elabora este programa y quién participa en su - elaboración ?

- 35.- ¿ Se cumple este programa al 100% ?
- 36.- ¿ Toman todos los empleados sus vacaciones dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento de años de servicio ?
- 37.- ¿ Toman los empleados en forma continua por lo menos 6 días de vacaciones ?
- 38.- ¿ Cómo proceden si un día festivo cae en el período de vacaciones ?
- 39.- ¿ Se liquida al empleado el importe de sus vacaciones y la prima que le corresponde al día anterior a que empiece a gozarlas ?
- 40.- ¿ Entregan al empleado junto con el pago de sus vacaciones una constancia de su sueldo diario y antigüedad que justifique el período de vacaciones que le están pagando de acuerdo a lo establecido en el contrato ?
- 41.- ¿ Existe constancia firmada por los empleados en que aparezcan los días de vacaciones disfrutadas ?
- 42.- ¿ El pago total de vacaciones se hace de una sola exhibición ?
- 43.- ¿ Se otorgan permisos como anticipos de vacaciones ?
- 44.- ¿ Existe constancia firmada por los empleados de esta situación ?
- 45.- Si durante el período de vacaciones el personal sufre una enfermedad, se le computan estos días de enfermedad como vacaciones ?
- 46.- ¿ Pagan en efectivo los sueldos de sus empleados ?

- 47.- ¿ Cómo llevan a cabo el pago ?
- 48.- ¿ Si el día de pago es inhábil, el pago se efectúa el día hábil inmediato anterior ?
- 49.- Si el interesado no se presenta personalmente a cobrar su sueldo sino que envía a un familiar o a alguna otra persona, ¿ Qué procedimientos siguen ?
- 50.- ¿ Y si no acude nadie a cobrarlo ? ¿ Qué medidas se toman y - cuál es el plazo de espera ?
- 51.- ¿ Existe por escrito autorización del empleado para hacer des - cuentos por ahorro, préstamos, etc. ?
- 52.- ¿ Tienen establecido algún límite de descuentos en porcentaje o - en cantidad sobre el sueldo ?
- 53.- ¿ En qué fecha pagan el aguinaldo a los empleados ?
- 54.- ¿ Sobre qué bases están pagando la prima de antigüedad ?
- 55.- ¿ Cumplen puntualmente con los pagos bimestrales del IMSS e INFO - NAVIT ?
- 56.- ¿ Cumplen puntualmente con los pagos mensuales de FONACOT e ISPT?
- 57.- ¿ Qué procedimiento siguen para la compensación o cargos de las - diferencias obtenidas en la declaración anual del impuesto de - trabajadores ?

## 16. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL

- 1.- ¿ Quién elabora la nómina ? (Quincenal)
- 2.- ¿ Qué procedimientos siguen en su elaboración ? (Quién y cómo suministran los datos, cómo hacen los cálculos de percepción y descuentos etc.)
- 3.- ¿ Aplican algún tipo de control interno en este procedimiento ?
- 4.- ¿ Quién ensobreta los sueldos ?
- 5.- ¿ Quién, dónde y a qué hora se paga ?
- 6.- ¿ Quién recibe las reclamaciones del pago ?
- 7.- ¿ Qué procedimiento siguen cuando se registran faltantes en el pago ? (Horas extras, no consideradas en nómina, días descontados no procedentes, etc.)
- 8.- ¿ Quién calcula y labora los finiquitos ?
- 9.- ¿ Quién autoriza o determina la elaboración de un finiquito ?
- 10.- ¿ Otorga la Empresa préstamos personales a los empleados ?  
¿ Cobra intereses ?
- 11.- ¿ Qué procedimientos siguen para su otorgamiento ? (Monto del préstamo, quién los autoriza, cómo hacen los descuentos, etc.)
- 12.- ¿ Están situados los expedientes del personal en lugar seguro - que permita su confidencialidad ?

13.- ¿ Quién (es) tiene (n) acceso a los expedientes del personal ?

14.- ¿ Tienen expedientes de todas las personas que trabajan en la-  
Empresa ?

15.- ¿ Llevan algún tipo de registro o control sobre ?

- a) Asistencia del personal
- b) Altas
- c) Bajas
- d) Cambios de Grupo (Sueldos)
- e) Cambios de Departamento
- f) Cambios de turno
- g) Promociones
- h) Faltas injustificadas
- i) Incapacidades
- j) Permisos
- k) Terminación de contratos
- l) Terminación de períodos de prueba
- m) Amonestaciones
- n) Suspensiones
- o) Premios de puntualidad
- p) Días perdidos
- q) Incentivos sobre productividad
- r) Vacaciones
- s) Despidos
- t) Gastos por subsidio de incapacidad
- u) Ayuda de gastos por defunción
- v) Otros

16.- ¿ Sobre qué bases están pagando aportaciones al Infonavit ?  
(Sueldos únicamente, horas extras, premios, etc.)

- 17.- ¿ Qué procedimiento siguen para su elaboración bimestral ?
- 18.- ¿ Cuentan con algún control interno para verificar estas aportaciones ?
- 19.- ¿ Cuánto tiempo se dan de margen para registrar los movimientos en la Agencia del IMSS que les corresponde ?
- 20.- ¿ Sobre qué base están descontando las incapacidades y faltas injustificadas en la declaración bimestral ?
- 21.- ¿ Qué procedimiento siguen para la elaboración de la declaración ?
- 22.- ¿ Cuentan con algún control interno para verificar los datos registrados en ella ?
- 23.- ¿ Qué procedimiento siguen para efectuar los descuentos y pagos de FONACOT ? (Control interno)
- 24.- ¿ Qué procedimiento siguen para elaborar los reportes mensuales corporativos de personal ? (Control interno)
- No.1 Causas de renunciias, Separaciones y despidos de personal
  - No.2 Contratación de personal clave
  - No.3 Vacantes en puestos clave
  - No.4 Juicios laborales - Vigentes
  - No.5 Eventos de capacitación y entrenamiento de personal-Vigentes
  - No.6 Ambiente laboral - "Clima"
  - No.7 Servicios al personal

No.8 Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

No.9 Indices

- 25.- ¿ Manejan otro tipo de estadísticas de personal ? (Edad y Antigüedad del personal, costo de nóminas, etc.)  
¿ Con qué periodicidad se realizan ?
- 26.- ¿ Cuáles son los principales problemas de tipo administrativo- que se han registrado entre el personal ?
- 27.- ¿ Quién los atiende ?
- 28.- ¿ Qué importancia se les da ?
- 29.- ¿ Se ha tomado alguna medida para minimizar este tipo de problema ?  
¿Cuál ?
- 30.- ¿ Llevan índices mensuales de personal ? (Clima Laboral)

17. SEGURIDAD E HIGIENE

- 1.- ¿ Cuentan con un Reglamento de Higiene y Seguridad actualizado ?
- 2.- ¿ Se aplica este reglamento al 100% ?
- 3.- ¿ Existe una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad ?  
¿ Quiénes lo integran ?
- 4.- ¿ Cumple la Comisión con las siguientes funciones ?
  - a) Realizar por lo menos una visita al mes a las instalaciones de trabajo, verificando las condiciones de seguridad de higiene.
  - b) Participar en la investigación de las causas que originaron un accidente.
  - c) Promover orientación e instrucciones para los empleados en materia de seguridad.
  - d) Promover el conocimiento del reglamento.
  - e) Comunicar periódicamente al personal, las causas que originaron un accidente y las medidas preventivas que se adoptarán.
  - f) Vigilar que los botiquines de Primeros Auxilios contengan los elementos necesarios.
  - g) Sesionar cuando menos una vez al mes, levantando acta de cada sesión.

- h) Registrar estas actas en la Secretaría del Trabajo y Salubridad.
  - i) Vaciar estas actas al libro registrado.
- 6.- Vigila la Comisión que el equipo de seguridad:
- a) Sea el apropiado de acuerdo al riesgo
  - b) Sea facilitado siempre que se requiera y sea necesario.
  - c) Sea mantenido en óptimas condiciones
  - d) Sea utilizado por los empleados correcta y adecuadamente
  - e) No sea dañado intencionalmente
- 7.- ¿ Son las condiciones de trabajo las más adecuadas, tomando en cuenta el tipo de trabajo que se realiza ?
- 8.- ¿ Se mantiene un programa de cuidado y limpieza (mantenimiento) de la maquinaria y equipo de trabajo ?
- 9.- ¿ Difunde la Empresa mediante carteles, folletos o conferencias la importancia de la salud personal y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ?
- 10.- ¿ Se mantiene un programa de aseo y limpieza del área de trabajo ?
- 11.- ¿ Se tienen reglamentadas instrucciones precisas para: Uso del material de protección, actividades peligrosas, áreas prohibidas, condiciones inseguras, etc. ?
- 12.- ¿ Conocen todos los operarios y supervisores estas medidas ?

- 13.- ¿ En qué porcentaje se cumplen estas medidas ?
- 14.- ¿ Ejercen los supervisores alguna presión para hacer cumplir - estas medidas ?
- 15.- ¿ Tienen debidamente establecidas instrucciones a seguir en ca so de accidentes ?
- 16.- ¿ Cuáles son ?
- 17.- ¿ Las conocen los supervisores ?
- 18.- ¿ Lleva la Empresa registro de accidentes de trabajo y enferme dades profesionales ?
- 19.- ¿ Se toman medidas específicas como resultado de los datos - arrojados en las investigaciones de los accidentes ? ¿ Cuáles- medidas han tomado en los últimos meses ?
- 20.- ¿ Existe enfermería ? ¿ Quién proporciona primeros auxilios ?
- 21.- ¿ Quién da la primera atención en caso de accidente ?
- 22.- ¿ Se tiene reglamentado el procedimiento a seguir para la pre- sentación de incapacidades ?
- 23.- ¿ Lo cumple el personal ?
- 24.- Si una persona estando con incapacidad se presenta a trabajar, ¿ Se le permite que preste sus servicios ?
- 25.- ¿ Pagan subsidio por incapacidad de enfermedad general ?  
¿ Cuánto ?

- 26.- Cuando se registra una incapacidad permanente parcial, ¿ Se le asigna al empleado incapacitado una nueva labor de acuerdo a sus aptitudes ?
- 27.- ¿ Cuántos casos han tenido de este tipo ?
- 28.- ¿ Qué procedimientos siguen en caso de incapacidad permanente-total ?
- 29.- En caso de muerte o incapacidad mental que traiga como consecuencia la terminación de la relación de trabajo, ¿ A quién se le liquidan las prestaciones del empleado afectado ?
- 30.- ¿ Qué documentos o pruebas exigen para acreditar el parentesco o legitimidad para la liquidación ?
- 31.- ¿ Se llevan a cabo exámenes médicos periódicos ?
- 32.- ¿ Con qué periodicidad ?
- 33.- ¿ Quién los practica ?
- 34.- ¿ En qué consiste el análisis ?
- 35.- ¿ Se ha tomado alguna medida específica de los resultados arrojados por los exámenes médicos ? ¿Cuál (es) ?
- 36.- ¿ Se lleva libro de registro médico ?
- 37.- ¿ Se llevan a cabo simulacros de incendio en los que participe todo el personal ?
- 38.- ¿ Cada cuándo se llevan a cabo ? ¿ Cuándo fue el último ?

- 39.- ¿ Se tienen designadas brigadas y cuadrillas contra incendio - que estén preparados física y mentalmente ?
- 40.- ¿ Con qué periodicidad prueban el equipo de incendio ? (cada 6 meses)
- 41.- ¿ Cuentan con suficiente equipo fijo y portátil ?
- 42.- ¿ Está el equipo fijo situado en lugares estratégicos ?
- 43.- ¿ Están perfectamente colocados y visibles los anuncios de extinguidores, no fumar, peligro, etc. ?
- 44.- ¿ Tienen la licencia sanitaria actualizada y en lugar visible?
- 45.- ¿ Tienen registro de autorización de maquinaria en lugar visible ?
- 46.- ¿ Tienen suficiente suministro de agua ?
- 47.- ¿ Es la iluminación suficiente y adecuada en el centro de trabajo ?
- 48.- ¿ Cuentan con bebederos de agua potable ?
- 49.- ¿ Cuentan con suficientes lavabos y excusados ?
- 50.- ¿ Han tenido inspecciones de la Secretaría del Trabajo ?
- 51.- ¿ Qué irregularidades ha encontrado ?
- 52.- ¿ Qué medidas específicas se han tomado después de estas inspecciones ?

53.- ¿ Cuándo fue la última inspección ?

54.- ¿ Quién se encarga de atender a los inspectores ?

55.- ¿ Han tomado alguna medida para disminuir el grado de riesgo -  
y la cuota al IMSS ? ¿ Han tenido éxito en esto ?

18. ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS

- 1.- ¿ Qué tipo de actividades se desarrollan en la Empresa ?
  - a) De tipo social
  - b) Deportivas
  - c) Culturales
- 2.- ¿ Quién participa en estas actividades ?
- 3.- ¿ Qué objetivo se persigue por este medio ?
- 4.- ¿Cuál es la participación de la Empresa en estas actividades ?
- 5.- ¿ Quién es el responsable de esta función ?
- 6.- ¿ Con qué periodicidad se llevan a cabo ?
- 7.- ¿ Están cumpliendo con los objetivos trazados ?
- 8.- ¿ De qué manera ?
- 9.- ¿ Investigan cuáles son los eventos de mayor interés general, independientemente de los ya implantados ?
- 10.- ¿ Cómo ?
- 11.- ¿Cuál es la asistencia a estos eventos ?
- 12.- ¿ Se tienen programados estos eventos ?

13.- ¿ Cuándo fué el último y qué resultados se observaron ?

19. SERVICIOS AL PERSONAL

1.- ¿ Qué servicios tiene la Empresa ?

- a) Comedor
- b) Mensajería
- c) Distribución de mensajería
- d) Fotocopiado
- e) Papelería y artículos de oficina
- f) Vigilancia
- g) Recepción
- h) Limpieza
- i) Transporte
- j) Jardinería
- k) Caja de ahorros
- l) Beneficios externos (despensa, créditos, fonacot, etc.)
- m) Atención a visitas
- n) Otros

2.- ¿ Tienen establecidos horarios de comida ?

3.- ¿ Tienen servicio de comedor ? En caso de tenerlo ¿ Quién interviene en la elaboración del menú ? ¿ Qué procedimiento siguen para otorgar y cobrar las comidas ? y ¿Cuál es el costo por comida ?

4.- ¿ Quién es el responsable de la mensajería ?

- 5.- ¿ Qué procedimientos siguen ?
- 6.- ¿ Tienen algún control sobre :
  - ¿ Recibo y entrega de documentos ?
  - ¿ Rutas y tiempo empleado ?
- 7.- ¿ Cuántas personas intervienen en esta función ?
- 8.- ¿ Qué tipo de documentos o encargos se manejan a través de este medio ?
- 9.- ¿ Tiene acceso el personal de la Empresa para utilizar los servicios de mensajería para asuntos personales ? ¿ Quiénes y qué tipo de asuntos ?
- 10.- ¿Cuál es el costo mensual de este servicio ?
- 11.- ¿ Quién recibe la correspondencia ?
- 12.- ¿ Qué procedimiento siguen para su distribución ? (Periodicidad, a quién se entrega, por área, por departamento, etc. ?
- 13.- ¿ Quién es el responsable de esta función ?
- 14.- ¿ Quién es el responsable directo de la máquina fotocopidora ?
- 15.- ¿ Quién (es) tiene (n) acceso a ella ?
- 16.- ¿ Lleva algún control para su uso ? ¿Cuál ?
- 17.- ¿ Cada cuándo se le da mantenimiento a la máquina ?

- 18.- ¿Cuál es el costo mensual de este servicio ?
- 19.- ¿Quién es el responsable de vigilar la existencia de papelería y artículos de oficina y surtirla a los diferentes departamentos ?
- 20.- ¿Qué procedimientos siguen para su requisición y abastecimiento ?
- 21.- ¿Se lleva algún control sobre el material surtido por departamento ?
- 22.- ¿Cuál es el costo de este servicio mensualmente ?
- 23.- ¿Cómo se encuentran actualmente los gastos por este concepto - Vs. presupuesto ?
- 24.- ¿Se tiene establecido un sistema de vigilancia ?
- 25.- ¿En qué consiste este sistema ?
- 26.- ¿Tiene el vigilante instrucciones precisas de actuación ?  
¿En qué consiste ?
- 27.- ¿Tienen los vigilantes internos marcadas sus rutas de acción e instrucciones precisas a seguir para el desempeño de sus funciones ?  
¿En qué consiste ?
- 28.- ¿Cumplen los vigilantes con estas instrucciones ?
- 29.- ¿Cuál es el costo de este servicio ?

- 30.- ¿ Tienen los vigilantes además de las funciones inherentes a su puesto otras funciones ? ¿ Cuáles ?
- 31.- ¿ Quién es el responsable del buen funcionamiento de la recepción de la Empresa ?
- 32.- ¿ Cuáles son las funciones que realiza la recepcionista ?
- 33.- ¿ Tiene comprada la recepcionista la idea de servicio y buena imagen de la Empresa que debe dar ?
- 34.- ¿ Controlan de alguna manera su eficiencia en este aspecto ?
- 35.- ¿ Han recibido alguna queja al respecto ?
- 36.- ¿ Quién es el responsable (s) de la limpieza de oficinas ?
- 37.- ¿ Se tiene elaborado un programa de limpieza y mantenimiento para oficinas ?
- 38.- ¿ En qué consiste este programa ?
- 39.- ¿ Cuántas personas trabajan en esta sección ?
- 40.- ¿ Cuáles son sus funciones específicas ?
- 41.- ¿ Llevan algún control o supervisión de sus actividades ?  
¿ Cómo ?
- 42.- ¿ Cuál es el costo de este servicio ?
- 43.- ¿ Quién es el responsable de los servicios de jardinería ?

- 44.- ¿ En qué consisten estos servicios ?
- 45.- ¿ Cuántas personas trabajan en esta sección ?
- 46.- ¿Cuál es el costo mensual de este servicio ?
- 47.- ¿ Tienen servicio de transporte ?, en caso de que no exista:
- ¿Cuál es el horario y rutas de este servicio ?
  - ¿Cuál es el costo de este servicio ?
    - ¿ Para el empleado ?
    - ¿ Para la Empresa ?
  - ¿ Se lleva algún control (pases) para evitar el mal uso de es te servicio ? (personas ajenas a la compañía)
  - ¿ Qué porcentaje del personal utiliza este servicio ?
- 48.- ¿ Cuentan con reglamento que regule las operaciones de la caja - de ahorros ?
- 49.- ¿ Quiénes participan en la caja de ahorros ?
- 50.- ¿ Está realmente estimulado el ahorro del personal ?
- 51.- ¿ Qué porcentaje del personal utiliza este servicio ?
- 52.- ¿Cuál es la participación de la empresa en este servicio ?
- 53.- ¿ Existe una comisión para la administración de la caja ?  
¿ Cómo está integrada ?
- 54.- ¿ Llevan libros estables para todos los registros ?

- 55.- ¿ Tienen límites de ahorro ? (Máximo y mínimo)
- 56.- ¿ Qué período comprende el ejercicio de la caja de ahorros ?
- 57.- ¿ Cuándo se pagan las utilidades ?
- 58.- ¿ Se tienen documentos firmados para todas las transacciones ?
- 59.- ¿ Tiene actualmente algún beneficio externo el personal ?  
¿Cuál es y en qué consiste ?
- 60.- ¿ Son conocidos estos beneficios por el personal ?
- 61.- ¿ Qué porcentaje del personal utiliza estos beneficios ?
- 62.- ¿Cuál es el costo de estos beneficios para la Empresa ?
- 63.- ¿Cuál es el ahorro o beneficio para el personal ?
- 64.- ¿ Quién es el responsable de atender visitas en la Empresa ?
- 65.- ¿ Se tiene establecido qué visitas atender y cómo atenderlas ?
- 66.- Si tienen otro tipo de servicios, explicar cuáles son, en qué -  
consisten y quién es el responsable ?

20. FACTOR HUMANO-MOTIVACIONAL

- 1.- ¿ Conoce usted cuál es la filosofía general de la Empresa respecto al personal ?
- 2.- ¿ Se identifica usted con esta filosofía ?
- 3.- ¿ Se ocupa por aplicarla a su personal ? ¿ Cómo ?
- 4.- ¿ Considera usted que el personal de la Empresa sabe qué es lo que debe hacer y lo que se espera de él ?
- 5.- ¿ Cómo cree usted que es en términos generales el trato que recibe el personal en la Empresa ?
- 6.- ¿ Cree usted que existen diferencias notables en el trato al personal de un departamento a otro ?
- 7.- ¿ Qué imagen tiene usted del área de Recursos Humanos ?
- 8.- ¿ Qué imagen cree usted que tienen sus subordinados de Recursos Humanos, en cuanto a asesoría y resolución de problemas, orientación, etc. ?
- 9.- Cuando tiene un problema el personal, ¿ A quién acude generalmente ?
- 10.- Cuando ingresa un nuevo elemento a su área, ¿ Tiene usted una plática concienzuda con él ? ¿ Qué es lo que platica básicamente con él ?
- 11.- ¿ Toma usted parte en la selección de un nuevo empleado para cu

brir vacante en su departamento ? ¿ En qué consiste su participación ?

12.- Cuando se presenta una vacante, ¿ Participa el personal recomendando a algún conocido como candidato ?

13.- ¿ Cómo anda el índice de ausentismo en su departamento ?

14.- ¿Cuál es el motivo principal del ausentismo ?

15.- ¿ Qué medidas toma cuando alguno de sus subordinados falta injustificadamente ? ¿ Y si el índice de faltas empieza a ser frecuente ?

16.- ¿ Llega puntualmente al trabajo su personal ?

17.- ¿ Cuáles son los motivos principales que argumentan para justificar sus retardos ?

18.- ¿ Cómo procede con el personal retardado ? ¿ Y si el índice de retardos es constante ?

19.- ¿ Considera usted que su personal se encuentra identificado con la Empresa ? ¿ Por qué ?

20.- ¿ Está en contacto constante con su personal supervisando su trabajo, con objeto de proporcionar ayuda o asistencia técnica cuando lo necesitan ? ¿ Cómo ?

21.- ¿ Cuánto tiempo promedio dedica a oír y solucionar problemas de su personal ?

22.- ¿ Conoce bien a su personal ? (Problemática, nivel de vida, situación familiar, etc. ?

- 23.- ¿ Tiene confianza su personal para acercarse a usted y exponer-  
sus dudas o inquietudes ?
- 24.- ¿ Ha colaborado usted para lograr esta confianza ? ¿ Cómo ?
- 25.- ¿ Cuáles son las principales inquietudes de su personal ?
- 26.- ¿ Transmite usted estas inquietudes (O las que usted no puede -  
solucionar) a Recursos Humanos ?
- 27.- ¿ Se preocupa usted por mantener informado a su personal sobre  
cambios o aspectos importantes del área o de la Empresa en ge-  
neral ? ¿ Cuando fué la última vez ?
- 28.- ¿ Organiza usted reuniones en las que participe todo su perso-  
nal para problemas del departamento, dar a conocer algún aspec-  
to o tratar un asunto en especial ? ¿ Con qué periodicidad ?
- 29.- ¿ Da participación y toma en cuenta las sugerencias de su perso-  
nal en estas reuniones y en el trabajo diario ?
- 30.- ¿ Qué tipo de supervisión aplica a sus subordinados ?
- 31.- ¿ Considera que su personal está recibiendo la información y -  
asistencia técnica necesaria para desempeñar eficientemente su  
trabajo ?
- 32.- ¿ Se preocupa por hacer interesante y atractivo el trabajo de -  
sus subordinados y evitar hasta donde sea posible la rutina ?
- 33.- ¿ Da libertad suficiente a sus subordinados en el de -  
sempeño de su trabajo, fomentando su iniciativa ?

- 34.- ¿ Delega responsabilidad en sus subordinados ? ¿ Qué tanto ?
- 35.- ¿ Trata de fomentar la participación de su personal en los problemas del área ? ¿ Cómo ?
- 36.- ¿ Establece metas en conjunto para su departamento comprometiendo a su personal para cumplirlos ?
- 37.- ¿ Cree usted que su personal se siente estimulado a obtener mayores logros en su trabajo ? ¿ Qué ha hecho usted para lograr esto ?
- 38.- ¿ Cómo estimula el progreso y desarrollo del personal ?
- 39.- ¿ Exige a sus subordinados superación personal y profesional - constante ? ¿ Cómo ?
- 40.- ¿ Da usted a conocer a su gente las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la compañía ?
- 41.- ¿ Hace sentir a su personal que es parte importante del departamento y de la Empresa ? ¿ Cómo ?
- 42.- ¿ Está lo suficientemente cerca o en contacto con su personal - como para detectar cuando se encuentren desmotivados y poder actuar convenientemente con él ? ¿ Cómo ?
- 43.- ¿ Cree usted que la gente se siente segura en su empleo y en la Empresa ?
- 44.- ¿ Se preocupa por capacitar constante y eficientemente a su personal ? ¿ Cómo ?

- 45.- ¿ Cómo ha reaccionado su personal frente a la capacitación ?
- 46.- ¿ Ha obtenido resultados notables de la capacitación otorgada a su personal ?
- 47.- ¿ Se preocupa por tener un sustituto para cada puesto de su departamento ?
- 48.- ¿ Cada cuándo evalúa el desempeño de su personal ?
- 49.- ¿ Cómo realiza y prepara esta evaluación ?
- 50.- ¿ Recibe asesoría de Recursos Humanos para la evaluación de su personal ?
- 51.- ¿ Sabe el personal cuándo será evaluado ? ¿ Se prepara para su evaluación ?
- 52.- ¿ Qué respuesta ha obtenido en su personal durante la evaluación y después de ella ?
- 53.- ¿ Ha logrado comprometer a su personal para cumplir metas específicas respecto a su trabajo ?
- 54.- ¿ Discute con su gente los resultados de su evaluación ? ¿ Qué es lo que platica básicamente con ellos ?
- 55.- ¿ Cómo procede si durante el desempeño del trabajo detecta un error grave en uno de sus subordinados ? ¿ Y si lo que detecta es un muy buen trabajo ?
- 56.- ¿ Existe un buen espíritu de colaboración entre la gente de su departamento ? ¿ Ha influido usted en algo para lograr esto ?

- 57.- ¿ Cómo es la relación entre su personal y el de otras áreas ?
- 58.- ¿ Cómo es la relación entre el personal de más antigüedad y la gente nueva ?
- 59.- ¿ Obtiene colaboración voluntaria de su personal cuando se presenta un problema en el departamento o tiene que pedirselas usted ?
- 60.- ¿ Cómo cree usted que se encuentra el nivel de satisfacción de sueldos de su gente ?
- 61.- ¿ Sabe su personal cuándo tendrá oportunidad de aumento ?
- 62.- ¿ Ha tenido problemas de rotación por sueldos ? ¿ Cómo ha atacado este problema ?
- 63.- ¿ Conoce usted los sueldos de su personal ?
- 64.- ¿ Cree usted que los sueldos de su gente están acordes al trabajo que desempeñan ? ¿ Existe una relación directa entre el - - trabajo que desempeña y su sueldo ?
- 65.- ¿ Conoce bien el sistema de sueldos de la Empresa ?
- 66.- ¿ Cómo considera la limpieza de las oficinas ?
- 67.- ¿ Cómo considera el medio ambiente de trabajo (Alumbrado, ventilación, espacios, servicios sanitarios, etc.) tomando en cuenta el trabajo que realiza en su departamento ?
- 68.- ¿ Considera apropiado el equipo de seguridad que se utiliza ?

69.- ¿ Utiliza todo su personal estas medidas ? ¿ Qué ha hecho para su convencimiento ?

70.- ¿ Considera que la Comisión de Higiene y Seguridad cumple eficientemente sus funciones ? ¿ Por qué ?

c.

# **CAPITULO**

# **7**

# **Puntos a Revisar**

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- 1.- Si cuentan con manual o procedimiento interno de reclutamiento y selección, revisar si cumple con las especificaciones del procedimiento corporativo para la contratación de personal.
- 2.- Obtener la relación entre el número de promociones internas y el número de personas de nuevo ingreso en vacantes de puestos durante los últimos 3 meses.
- 3.- Investigar si se han creado puestos nuevos en los últimos 6 meses y verificar autorización.
- 4.- Analizar contenido de las formas de:
  - a) Requisición de personal
  - b) Solicitud de empleo
  - c) Evaluación de entrevista
- 5.- Revisar expedientes de las últimas 10 personas que ingresaron a la compañía, verificando:
  - a) Requisición de personal debidamente autorizada
  - b) Fuente de reclutamiento que se utilizó
  - c) Solicitud de empleo
  - d) Exámenes aplicados y su evaluación
  - e) Evaluación de las entrevistas
  - f) Revisar que cumplan con los requisitos de ingreso
  - g) Verificación de referencias
  - h) Examen médico

- 6.- Revisar consecutivo de requisiciones de personal, detectando el área que registró más movimientos de personal y tiempo de cubrir vacantes.
- 7.- Investigar costo y mezcla del reclutamiento vs. resultados obtenidos en la práctica del nuevo elemento.
- 8.- De las últimas 3 selecciones que se efectuaron, investigar cuántos prospectos se entrevistaron y qué hacen con las solicitudes de los no seleccionados.
- 9.- Verificar la batería de exámenes que se utilizan. Observar si se han hecho modificaciones en los últimos años y procedimiento que utilizan para aplicarlos.
- 10.- Analizar número de casos y motivos de las personas que por urgencia ingresan a cubrir una vacante antes de aplicar los exámenes e investigaciones.
- 11.- Revisar perfiles de puestos clave que se han cubierto.
- 12.- Verificar agencias utilizadas en contratación de puestos clave.
- 13.- Revisar 5 expedientes de personal clave verificando que exista:
  - a) Requisición autorizada
  - b) Curriculum vitae
  - c) Evaluaciones de las entrevistas

- d) Perfil personal calificado
- e) Referencias
- f) Documentación académica profesional
- g) Resultados del examen psicométrico
- h) Resultados del examen médico
- i) Autorizaciones de la contratación
- j) Documentación personal
- k) Carta de contratación

## CONTRATACION

- 1.- Tomar 10 expedientes al azar, y revisar:
  - a) Contrato debidamente firmado
  - b) Alta del IMSS registrada ante la agencia que corresponda
  - c) Fecha del acta vs. fecha del contrato y de su riesgo
  - d) Fotografías
  - e) Registro Federal de Contribuyentes
  - f) Cartilla del Servicio Militar Nacional
  - g) Cartas de recomendación
  - h) Acta de nacimiento
  - i) Certificado de estudios
  - j) Antecedentes penales
  - k) Carta de percepciones y retenciones de los empleos que hayan tenido en el año, especificando también si fue inscrito en el INFONAVIT.
  - l) Otros (según requisitos de ingreso de la propia empresa).
  
- 2.- Auditar 5 casos de contrataciones urgentes, revisando periodos de tiempo contratados antes de recibir resultados de la investigación.
  
- 3.- Pedir un ejemplar de los tipos de contratos utilizados.
  
- 4.- Analizar 5 casos de cada tipo de contrato, revisando: fechas - (tiempo determinado), persistencia del motivo de la contratación (obra determinada) y firmas.

- 5.- Analizar sistema utilizado para control de vencimiento de contrato y períodos de prueba.
- 6.- Revisar procedimiento para otorgar contrato por tiempo indefinido y autorización.
- 7.- Analizar procedimiento y relación entre el departamento solicitante, y Recursos Humanos.
- 8.- Verificar pago del IMSS e INFONAVIT por el personal eventual.
- 9.- Verificar fechas entre 2 contratos de personal eventual.

3. INDUCCION

- 1.- Plática informal con 5 personas de reciente ingreso sobre su integración a la empresa y su trabajo.
- 2.- Verificar si existe alguna constancia de la entrevista de ajuste en sus expedientes.
- 3.- Obtener el número de personas que fueron contratadas en el último año y que se dieron de baja después o durante el período de prueba.
- 4.- Verificar que todos los Gerentes de Area que han ingresado recientemente, hayan participado ya en el curso de inducción.

4. PROMOCIONES

- 1.- Analizar el procedimiento utilizado para promover al personal.
- 2.- Revisar las últimas 5 promociones, verificando:
  - a) Que tengan una constancia con los resultados de la entrevista de ajuste en su expediente.
  - b) Cambio de sueldo si procedió y tiempo que transcurrió entre la promoción y el cambio.
  - c) Opinión personal de las personas promovidas sobre importancia que le dan a la promoción recibida, cómo se sienten en su nuevo puesto, y cuál fue su experiencia en esta promoción.
- 3.- Verificar si se tienen elaborados los cuadros de sustitución y qué niveles abarca.
- 4.- Analizar procedimiento para transferencias y resultados obtenidos.

5. ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

- 1.- Revisar (si existe) Manual de Valuación de puestos, analizando, factores y descripción de cada uno que se utilizan.
- 2.- Verificar que estén valuados todos los puestos de la Empresa y ubicados en el tabulador.
- 3.- Analizar la alineación de los puestos. Concordancia de puestos en el mismo nivel, relación con puestos en los siguientes niveles, etc.

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- 1.- Analizar el sistema de evaluación que se está utilizando, evaluando:
  - a) Procedimiento del sistema
  - b) Formato impreso utilizado
  - c) Factores evaluados
  - d) Instructivo
  - e) Capacidad de las personas que intervienen en el sistema para evaluar a su personal.
  
- 2.- Verificar periodicidad de las evaluaciones.
  
- 3.- Tomar 10 expedientes al azar y:
  - a) Verificar que exista la última evaluación anexada a la forma de solicitud de aumento, si procedió.
  - b) Analizar los comentarios, resultados y observaciones de estas evaluaciones.
  
- 4.- Detectar por medio de pláticas informales, la importancia que dan los jefes inmediatos y el personal, evaluando al sistema (a la evaluación en sí). Comentar con ellos su última experiencia.
  
- 5.- Personal clave: verificar evaluación del desempeño y quien las aplica.
  
- 6.- Obtener una relación de las personas que no han sido evaluadas en un año.

7. ADMINISTRACION DE SUELDOS

1.- Analizar sistema de Administración de Sueldos, en cuanto a:

- a) Procedimiento
- b) Políticas
- c) Cumplimiento de guía corporativa
- d) Personal que interviene

2.- Analizar tabuladores de sueldos:

- a) Progresión y amplitud
- b) Niveles que ocupan
- c) Diferencia contra tabulador corporativo
- d) Localización de todos los puestos
- e) Distribución del personal en el tabulador
- f) Número de casos arriba o abajo de su nivel

3.- Revisar y analizar existencia y cumplimiento del programa de aumentos, verificando todo el personal.

4.- Tomar 10 expedientes de empleados que hayan recibido aumentos - recientemente, verificando:

- a) Evaluación del desempeño
- b) Autorización del aumento de sueldo
- c) Modificación del IMSS
- d) Anotación del nuevo sueldo en su contrato
- e) Fecha del aumento vs. fecha del programa

5.- Revisar presupuesto de aumentos vs. aumentos reales y programa.

- 6.- Obtener una relación del personal que ha tenido movimiento en su sueldo durante 1 año.
- 7.- Obtener relación de nombres, sueldos y categorías de los supervisores.
- 8.- Checar sueldos de puestos clave vs. historia del operativo.
- 9.- Checar autos asignados.
  - a) El número total de automóviles asignados a la Empresa.
  - b) El nombre, puesto y nivel de las personas que tienen automóvil asignado.
  - c) El número de automóviles que actualmente están en uso y condiciones generales en las que se encuentran.
  - d) Número de automóviles por asignar.
  - e) En los expedientes de los usuarios se encuentra la carta - compromiso para la entrega y devolución de automóviles.
  - f) Checar el registro de automóviles.
  - g) Coinciden estos datos con los del corporativo.

8. INCENTIVOS Y PRESTACIONES

- 1.- Checar del análisis de prestaciones enviado al corporativo:
  - a) Que se encuentren establecidas estas prestaciones en el - Contrato Colectivo e Individual.
  - b) Costo anual de 5 de ellas, analizando el procedimiento que siguen para su obtención.
- 2.- Revisar investigaciones hechas a otras empresas de la zona, sobre las prestaciones que otorgan a cómo se encuentra la Empresa respecto a ellas.
- 3.- Plática informal con el personal para detectar su conocimiento sobre las prestaciones de la Empresa y la importancia que les - dan.
- 4.- Si cuentan con política de incentivos al personal, analizar las bases del sistema utilizado y obtener una relación de los incentivos entregados en los últimos meses.
- 5.- Si tienen seguro de vida, checar relación de asegurados y fecha en que se les otorgó.

9. ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

- 1.- Revisar riesgo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social - de:
  - a) Programa
  - b) Comisión Mixta
  - c) Instructores Internos
- 2.- Revisar que se estén cumpliendo los cursos de acuerdo a las fechas señaladas en el programa.
- 3.- Si llevan evaluaciones de cursos, instructores y participantes, analizar estos datos, tratando de detectar desviaciones a los - objetivos del programa
- 4.- Plática informal con el personal tratando de obtener informa - ción sobre la imagen de la capacitación de la Empresa y acepta - ción de la misma.
- 5.- Plática informal con instructores internos, sobre sus observa - ciones a los cursos.
- 6.- Plática informal con 5 personas que hayan tomado algún curso, - sobre resultados del mismo.
- 7.- Revisar que el programa incluya todos los programas de organiza - ción.
- 8.- Plática informal con personal que haya desertado o negado a re - cibir capacitación, para detectar motivos.

9.- Comparación de la productividad del trabajador antes y después la capacitación.

10.- Analizar programa de desarrollo del personal (Filosofía, personal que comprende, duración, áreas que abarca, etc.)

10. SEPARACIONES

- 1.- Analizar índices de rotación por departamento y motivos.
- 2.- Analizar contenido de la forma de entrevista de salida.
- 3.- Revisar 5 expedientes de personal dado de baja, verificando:
  - a) Carta de renuncia firmada por el empleado
  - b) Finiquito firmado por el empleado
  - c) Baja del IMSS
- 4.- Revisar integración de personal negativo al Banco de Datos.
- 5.- Revisar de un finiquito los cálculos de: sueldo, partes proporcionales de aguinaldo y vacaciones, prima vacacional, descuentos e ISPT.
- 6.- Revisar existencia de entrevistas de salida de personal clave, - analizando motivos.  
Verificar medidas tomadas al respecto.

11. DISCIPLINA

- 1.- Verificar la reglamentación escrita de normas disciplinarias y sus sanciones.
- 2.- Verificar la aplicación de estas normas por medio de: observación de su cumplimiento, revisión de tarjetas de tiempo (si existen), etc.
- 3.- Confirmar el conocimiento de estas normas por parte del personal y las personas encargadas de su administración y vigilancia.
- 4.- Checar 5 casos en los que se haya aplicado una sanción disciplinaria, verificando acta levantada firmada por el personal y archivada en su expediente.
- 5.- Plática informal con el personal obteniendo su opinión sobre las normas disciplinarias aplicadas en la empresa.

## 12. COMUNICACION

- 1.- Revisar localización y acceso al buzón de sugerencias.
- 2.- Revisar relación de quejas y sugerencias recibidas.
- 3.- Abrir el buzón y analizar información recibida.
  - Forma de presentar la queja o sugerencia
  - Existencia de firmas.
  - Tipo de problemas.
- 4.- Revisar ubicación y contenido del tablero de anuncios verificando si se está utilizando para el fin para el que fue creado.
- 5.- Plática informal con personal de la empresa tratando de detectar su modo de sentir de la comunicación general dentro de la misma y con supervisores y jefes inmediatos.
- 6.- Revisar actas mensuales de Juntas de Café con el Gerente, analizando la relación de asuntos tratados y su cumplimiento.
- 7.- Revisar lista del personal que ha participado.
- 8.- Obtener la imagen que tienen los empleados de estas juntas (plática informal con empleados que han participado y que no han participado).
- 9.- Revisar actas de juntas de factor humano. Relación de asuntos - tratados y cumplimiento.

### 13. ORGANIZACION

- 1.- Analizar del organigrama general, su actualización, número de niveles que comprende, agrupación de funciones (que las actividades sean compatibles y estén ligadas entre sí); número de personas que dependen de cada jefe o supervisor; posibles traslapes, duplicidad de funciones o actividades divididas dentro o entre las distintas áreas.
- 2.- Analizar del Manual de Organización (si existe), contenido, efectividad y actualización de la información. Verificar conocimiento de éste por el personal.
- 3.- Verificar por medio de pláticas informales el conocimiento del personal sobre la organización de la empresa y su área.
- 4.- Revisar si existen descripciones de todos los puestos de confianza según organigrama, analizando el contenido. Revisar actualización de estas descripciones.
- 5.- Tomar 10 expedientes al azar y verificar denominación del puesto Vs. contrato individual de trabajo. Verificar esta información con el empleado, preguntándole el puesto que ocupa, sueldo, sus funciones y responsabilidades y a quien reporta.
- 6.- Plática informal con 3 jefes, verificando si conocen el contenido de los puestos que le reportan.

14. ASPECTOS LEGALES LABORALES

- 1.- Revisar cuadro de antigüedades contra fecha de contratación.
- 2.- Revisar si está a la vista de los empleados.
- 3.- Revisar si existe acta de constitución y sesión de la Comisión - revisora del cuadro de antigüedades.
- 4.- Revisar recibo por el empleado de constancia de su antigüedad.

15. ASPECTOS LEGALES ADMINISTRATIVOS

- 1.- Checar horarios de trabajo.
- 2.- Asistir a los lugares de trabajo durante la hora de comida, chequeando que todo el personal salga durante este tiempo.
- 3.- En caso de que exista, analizar el sistema de rotación de turnos utilizado por la empresa, chequeándolo con tarjetas de tiempo.
- 4.- Revisar ubicación del reloj checador y exactitud en el funcionamiento.
- 5.- Recoger las tarjetas de reloj checador, verificando firmas de recibido, nombre y número.
- 6.- Verificar en las tarjetas de tiempos anteriores, las firmas de empleados, nombre y número.
- 7.- Analizar sistema utilizado para controlar la entrada y salida del personal a la oficina (autorización, tiempo, firma del empleado, control, etc.)
- 8.- Analizar procedimiento para la autorización de horas extra (autorización, tarjeta checada, controles, etc.)
- 9.- Checar 10 casos en los que se haya trabajado horas extra, verificando el sueldo recibido por este concepto (número de horas extra laboradas en un día, en una semana y monto del pago.)
- 10.- Checar en nómina 10 casos, analizando el pago del 7º día.
- 11.- Verificar existencia de petición por parte de la empresa para -

trabajar en 7<sup>º</sup> día. o día festivo y aceptación firmada por el -  
empleado.

- 12.- Checar en nómina, cómo se paga un día festivo o 7<sup>º</sup> día laborado.
- 13.- Analizar programa de vacaciones, verificando que comprenda a todo el personal, días que les corresponde de acuerdo a la antigüedad, su cumplimiento y fecha en que se toman las vacaciones.
- 14.- Verificar recibo del pago de vacaciones, firmado por el empleado y constancia de la antigüedad, analizar cálculo de vacaciones.
- 15.- Si otorgan permisos como anticipo de vacaciones, verificar firma del empleado y registro en el programa.
- 16.- Verificar documentación requerida para efectuar el pago de un empleado que no se presentó a cobrar.
- 17.- Verificar medidas tomadas en caso de que un sueldo no sea cobrado.
- 18.- Analizar 10 casos en nómina de descuentos realizados, obteniendo el porcentaje de descuento sobre el sueldo y autorizaciones por escrito del empleado respecto a los descuentos efectuados.
- 19.- Verificar recibos de aguinaldo firmados por los empleados y fecha de pago.
- 20.- Analizar los casos en los que se haya pagado prima de antigüedad
- 21.- Verificar sello de pagado de IMSS, INFONAVIT a ISPT, observando fecha de pago puntual.
- 22.- Analizar procedimiento para compensar diferencias de Impuesto Anual (ISPT)

16. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL

- 1.- Revisar y analizar el procedimiento utilizado para la elaboración de la nómina (comunicación y relación entre Departamento encargado de elaborar la nómina y Administración de Personal; suministro de datos y bases de cálculo).
- 2.- Asistir al Departamento encargado de hacer aclaraciones a nómina y observar los problemas que se presentan, poniendo atención en la importancia que se les da. Seguir estos casos hasta su solución.
- 3.- Revisar cálculos en la elaboración de finiquitos
- 4.- Obtener relación de préstamos personales otorgados por la empresa. Verificar procedimiento para su otorgamiento.
- 5.- Observar localización de los archivos de expedientes personales y quiénes tienen acceso a ellos.
- 6.- Verificar que existan expedientes de todo el personal, principalmente de puestos clave.
- 7.- Analizar y verificar los registros y controles utilizados. Actualización, y cómo se manejan.
- 8.- Verificar procedimiento utilizado en el cálculo de aportaciones bimestrales a INFONAVIT, controles internos y bases de cálculo.
- 9.- Verificar fecha de registro de movimientos del IMSS contra fecha en que empezaron a surtir efecto.

- 10.- Verificar procedimiento, bases y control interno de la declaración bimestral del IMSS.
- 11.- Verificar cantidad descontada de tres casos de FONACOT Vs. Pagado.
- 12.- Analizar y verificar procedimiento para el llenado de Reportes - Corporativos Vs. Controles llevados por la empresa.
- 13.- Verificar medidas adoptadas para solucionar problemas administrativos, analizando si realmente representan una solución.

17. SEGURIDAD E HIGIENE

- 1.- Revisar el reglamento de Higiene y Seguridad interno, verificando que se cumplan todas las disposiciones.
- 2.- Visita por las instalaciones de trabajo, observando:
  - a) Condiciones de trabajo
  - b) Limpieza de las instalaciones
  - c) Salidas normales y de emergencia (que permitan un desalojo rápido del local de trabajo en caso de incendio y que estén fácilmente localizables).
  - d) Colocación de extinguidores (portátiles y fijos) y carteles - de aviso.
  - e) Autorización de operación de maquinaria en lugar visible.
  - f) Guardas de seguridad en la maquinaria
  - g) Asco e higiene de:
    - Baños
    - Comedor
    - Enfermería
  - h) Utilización del equipo de seguridad
  - i) Carteles de prevención de accidentes
  - j) Licencia sanitaria actualizada en lugar visible
  - k) Suministro de agua
- 3.- Revisar registro de accidentes, causas, medidas tomadas y costo que representan.
- 4.- Verificar instrucciones sobre uso del material de protección, actividades peligrosas, etc.
- 5.- Plática informal con los empleados para detectar el grado de conocimiento que tienen respecto a estas medidas.

- 6.- Plática informal con el personal sobre cómo actuarían en caso de accidente.
- 7.- Visita a la enfermería, observando material con que cuenta, casos atendidos y frecuencia de su atención.
- 8.- Analizar procedimiento para la presentación de incapacidades, verificando cumplimiento.
- 9.- Verificar procedimiento utilizado para el pago de subsidios.
- 10.- Si han registrado incapacidades permanentes parciales verificar el trabajo que realiza actualmente el incapacitado.
- 11.- Si han registrado muerte, incapacidad permanente total o mental, verificar procedimiento seguido.
- 12.- Revisar libro de registro médico, analizando los resultados del último examen médico y número de casos enfermos.
- 13.- Verificar si se ha tomado alguna medida como resultado de los exámenes médicos.
- 14.- Probar el equipo de incendio.
- 15.- Revisar si se levantó acta de los simulacros de incendio realizados debidamente firmada por la empresa.
- 16.- Analizar el acta levantada de la última inspección de la Secretaría del Trabajo, observando medidas tomadas.

18. ACTIVIDADES SOLCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS

1.- Verificar (si se tiene) programa de eventos, cumplimiento y tipo de eventos.

2.- Detectar por medio de pláticas informales con el personal, la aceptación de estos eventos.

## 19.- SERVICIOS AL PERSONAL

- 1.- Analizar y verificar (en caso de que exista), los procedimientos para el otorgamiento y cobranza de los servicios de comedor; turnos de comida; eficiencia en el servicio cumplimiento de las normas de higiene por parte del personal que labora de esta sección y porcentaje del personal que utiliza el servicio.
- 2.- Asistir al departamento de mensajería y observar procedimientos-reales para su envío, controles utilizados, material que se maneja y tiempos.
- 3.- Verificar control para el uso de máquinas fotocopadoras, observar el funcionamiento de este departamento.
- 4.- Verificar control de papelería y abastecimiento de éste a los diferentes departamentos analizando procedimiento seguido.
- 5.- Verificar la tarjeta de control de los veladores internos, chequeando su recorrido mediante plática informal con ellos, proporcionar instrucciones de actuación y funciones que realizan.
- 6.- Observar los servicios que presta la recepcionista y presentación del área de recepción, verificar funciones con ella.
- 7.- Observar limpieza en oficinas, verificando que se cumpla el programa establecido.
- 8.- Verificar la eficiencia del servicio de transporte (en caso de que exista) mediante plática informal con personal que tome el servicio y porcentaje de personal que lo utiliza.

- 9.- Analizar el reglamento y procedimiento utilizado en la caja de ahorro verificando registros contables en libro y documentos firmados para todos los movimientos.
- 10.- Analizar relación de participantes en la caja de ahorros obteniendo promedios de ahorro y porcentaje del personal que lo utiliza. Verificar mediante pláticas informales con el personal, la imagen de este servicio.
- 11.- Analizar procedimiento para atender visitas Vs. persona responsable de esta función, verificando su cumplimiento.

20. FACTOR HUMANO - MOTIVACIONAL

1. - Entrevistar a 10 personas (incluyendo de nuevo ingreso) y verificar con ellas:

- a) Su opinión acerca de la Filosofía general de la empresa, respecto al personal.
- b) Imagen, respecto al área de Recursos Humanos (Comparar contra la primera entrevista)
- c) Confianza del personal para acercarse a sus superiores (comunicación de problemas, inquietudes, dudas y logros).
- d) Soluciones o acciones que se han tomado respecto a sus problemas e inquietudes.
- e) Opinión acerca de la capacitación que ha recibido.
- f) Opinión acerca de su última evaluación.
- g) Cómo es su relación con las distintas áreas y compañeros.
- h) Opinión acerca de la comisión de Higiene y Seguridad.

# **CONCLUSIONES**

Desde que se produjo la crisis, las condiciones en las cuales evoluciona la economía de nuestro país se han modificado.

Es muy importante incrementar al máximo la productividad de una organización, pues determinará marcadamente su capacidad competitiva en los mercados, cualesquiera del que se trate.

Por lo tanto, cualquier organismo social-funcional necesita periódicamente de exámenes generales para cerciorarse de que está obteniendo la mejor eficacia de sus recursos materiales, financieros y sobre todo de los más importantes, que son los recursos humanos.

Evaluar los recursos humanos que tenemos, nos permitiría contar con una infraestructura apropiada y suficiente ya que de esta manera podremos garantizar la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales y de conjunto.

Por medio de la Auditoría del departamento de Recursos Humanos, se podrá realizar una evaluación objetiva de la situación administrativa del personal de la organización, con el propósito de determinar el grado de eficiencia actual y proponer su mejoramiento.

La dirección deberá preocuparse fundamentalmente por obtener el máximo rendimiento del recurso humano, ya que es el más importante de la empresa, y puesto que está hecha para servirla, éste se realiza en ella y es por él que ella sirve.

Para esto se requiere una administración de personal con acierto, además de un control efectivo que refleje aquellas deficiencias que por

diversos motivos no permitan alcanzar los objetivos planeados. Este control adecuado para supervisar esa actuación, es la Auditoría de Recursos Humanos.

# **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- "ADMINISTRACION DE EMPRESAS"  
Teoría y Práctica 1a. y 2a. Parte  
Reyes Ponce, Agustín  
Ed. Limusa 1980
  
- 2.- "LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION"  
La Dirección de los Grupos Humanos  
Guzmán Valdivia, Isaac  
Ed. Limusa 1982
  
- 3.- "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"  
R. Terry, George  
Ed. C.E.C.S.A. 1971
  
- 4.- "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"  
Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés  
Ed. Trillas 1980
  
- 5.- "ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES"  
Un Enfoque de Sistemas  
E. Kast, Fremont y E. Rosenweig, James  
Mc Graw-Hill 1979
  
- 6.- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
P. Leonard, William  
Ed. Diana 1981
  
- 7.- "ORGANIZACIONES"  
Conducta-Estructura-Proceso  
Evancevich/Gibson/Donnelly  
Ed. Interamericana 1983
  
- 8.- "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"  
Koontz y O'Donnelly  
Mc Graw-Hill 1979

- 9.- "GERENCIA-ADMINISTRACION"  
Vol. 10  
Escuela de Contaduría y Administración  
Universidad La Salle
- 10.- TESIS "AUDITORIA DE PERSONAL"  
Pedro Rendón Maus  
Universidad La Salle 1972
- 11.- TESIS "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN  
LA EMPRESA"  
Miguel Primitivo Bernal Vargas  
Universidad Anáhuac 1973
- 12.- TESIS "AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL"  
Benigno Tomás García Borbolla  
Universidad Nacional Autónoma de México 1973
- 13.- "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"  
Fernando Arias Galicia  
Ed. Trillas 1982
- 14.- TESIS "AUDITORIA DE PERSONAL"  
Sergio de Isolbi Mingramm  
Universidad La Salle 1981