

300602
16
rej-



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U.N.A.M.

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE
EVALUACION INTEGRAL AL PERSONAL
DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL
I.S.S.S.T.E.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARTHA PATRICIA MUÑOZ ATILANO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAP. 1. LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA.....	3
1.1. ADMINISTRACION GENERAL.....	3
1.1.1 Concepto de Administración.....	3
1.1.2 Antecedentes.....	4
Manifestaciones Administrativas en la Antiquedad.....	4
Administración Científica.....	6
Diversas Corrientes Administrativas.....	7
1.1.3 Desarrollo de la Administración en México.....	7
1.1.4 Importancia.....	10
1.2. EMPRESA.....	11
1.2.1 Objetivos de la Empresa.....	12
1.2.2 Realización de los Objetivos Personales para con la Organización.....	13
1.2.3 Realización de los Objetivos de la Empresa.....	15
1.3. RECURSOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.....	16
1.3.1 Importancia del Recurso Humano.....	17
1.4. NECESIDADES DE LA EMPRESA.....	20
1.5. NECESIDADES DEL INDIVIDUO.....	20
1.6. INFLUENCIA RECIPROCA.....	21
CAP. 2. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS....	23
2.1. CONCEPTO GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	23
2.1.1 Planeación de Recursos Humanos.....	26
2.1.2 Pronóstico de Recursos Humanos.....	26
2.1.3 Análisis de Puestos.....	27
2.1.4 Reclutamiento.....	30
2.1.5 Selección.....	30
2.1.6 Contratación de Personal.....	32
2.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	33
2.2.1 Métodos de Evaluación.....	36
2.2.2 Requisitos de las Medidas de Ejecución...	39
2.2.3 Finalidades de la Evaluación.....	40
2.2.4 Ventajas de la Evaluación.....	41
2.2.5 Problemas de la Evaluación.....	42

	2.3.	LA PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DE EFICIENCIA.....	43
	2.4.	PAGO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA.....	46
CAP.	3.	LA MOTIVACION.....	48
	3.1.	GENERALIDADES.....	48
	3.1.1	Enriquecimiento del Trabajo.....	50
	3.2.	TEORIAS SOBRE MOTIVACION.....	50
	3.2.1	Teoría de Abraham Maslow.....	51
	3.2.2	Teorías de Douglas MacGregor.....	53
	3.2.3	Teoría de Herzberg.....	54
	3.3.	ACTITUDES Y OPINIONES.....	54
	3.4.	SUPERVISION EN EL TRABAJO.....	57
CAP.	4.	LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL.....	59
	4.1.	ADMINISTRACION PUBLICA.....	59
	4.1.1	Auditoría Gubernamental.....	62
	4.1.2	Alcance.....	62
	4.1.3	Auditoría Interna.....	63
	4.2.	CONTRALORIA GENERAL DEL I.S.S.S.T.E.....	64
	4.2.1	Objetivos de la Contraloría General del I.S.S.S.T.E.....	64
	4.2.2	Funciones.....	65
	4.2.3	Descripción de Puestos.....	65
	4.2.4	Estructura Orgánica.....	79
	4.3.	PROCESO DE AUDITORIA.....	81
	4.3.1	Papeles de Trabajo.....	82
	4.4.	CUALIDADES QUE DEBE REUNIR EL PERSONAL DE AUDITORIA.....	86
	4.5.	SUPERVISION DE AUDITORIA.....	87
CAP.	5.	SISTEMA DE EVALUACION AL PERSONAL DE AUDITORIA.....	90
	5.1.	INTRODUCCION.....	90
	5.2.	PROCEDIMIENTO.....	91
	5.3.	CEDULAS DE EVALUACION.....	94
	5.4.	CUESTIONARIOS DE EVALUACION PARA SERVIDORES PUBLICOS.	
		Audidores.....	100
		Supervisores.....	107

5.4.1	Diseño de Cuestionarios.....	114
5.5.	CEBULA DE EVALUACION AL REPORTE DE AUDI- TORIA.....	117
5.6.	APLICACION DEL SISTEMA.....	122
5.7.	CASO PRACTICO.....	124
5.8.	VENTAJAS DEL SISTEMA.....	133
5.9.	RECOMENDACIONES.....	135
	CONCLUSIONES.....	137
	BIBLIOGRAFIA.....	139

INTRODUCCION

Como resultado de colaborar en la realización de trabajos en la Contraloría General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), he podido apreciar en forma directa algunos aspectos relevantes de la Auditoría Gubernamental, así como lo relacionado al personal que ejecuta las revisiones a las distintas áreas de la dependencia. Considero que se puede elevar la calidad del trabajo que se realiza en la Administración Pública, a través de la aplicación de una adecuada administración de personal en la que se lleve a cabo un verdadero análisis de puestos, así como una rigurosa selección que coloque al hombre adecuado en el puesto adecuado; que permita al empleado desempeñar las funciones para las cuales ha sido preparado, facilitando así su desarrollo en la organización.

Ovviamente, esto no es fácil de lograr; sin embargo, en la medida en que nos esforcemos por crear nuevos métodos o sistemas que propicien la aplicación de adecuadas técnicas administrativas, habremos avanzado; sólo hasta que se busque la "calidad en el desempeño de un puesto", se logrará una verdadera efectividad y eficiencia. Si se empieza a poner interés en aspectos como éstos, se estará motivando y alentando al empleado público a elevar la calidad de su trabajo, propiciando además, que los servicios proporcionados por el Estado sean cada vez mejores.

No hay que perder de vista que el "Recurso Humano" es el elemento más valioso en toda organización (pública o privada), máxime cuando son aprovechadas totalmente sus cualidades y habilidades. El objetivo de este trabajo de investigación es proponer un "Sistema de Evaluación Integral" para el personal de auditoría de la Contraloría General del ISSSTE, que propicie el máximo aprovechamiento de los recursos humanos de que se dispone, en el que no únicamente se califiquen las cualidades y atributos del empleado en su papel como trabajador sino que además, sea evaluada en forma objetiva la calidad de su trabajo teniendo como fin, en primer lugar, dar a conocer periódicamente a los empleados si su trabajo es deficiente, si puede mejorarlo o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia; el trabajador podrá entonces, corregirse o

perfeccionarse; además, se dará cuenta de que sus méritos son calificados y se esmerará porque sabe que se le observa y califica y que sus esfuerzos no pasan en vano para la institución.

Como ventaja a corto plazo que tiene este sistema, es contar con procedimientos que, en principio, servirán para medir la potencialidad de los miembros de la institución, para que en el momento que surja una vacante, se seleccione de entre el personal existente a aquellos empleados que merezcan un ascenso, ofreciéndoles el puesto disponible, ya sea de auditor o supervisor, elevando así, la moral de los empleados garantizando a un trabajador calificado una oportunidad de obtener un mejor puesto, reduciendo así, en cierta forma, el favoritismo. Todo ello propiciará, a largo plazo, que en la Administración Pública se concrete al personal por su calidad profesional.

Además, el país demanda cada día más que sus recursos sean administrados eficientemente y esto, sólo se podrá lograr en la medida que existan personas conscientes y bien preparadas, cuyo fin no únicamente sea el económico, sino que además, se interesen por resolver los problemas que aquejan al país.

La presente investigación consta de cinco capítulos. En el primero se trata lo que es la administración y su importancia, la empresa y los recursos que la integran, resultando entre ellos la importancia del recurso humano dentro de la misma, necesidades de la organización y del individuo, así como su influencia recíproca. En el segundo capítulo se destaca la importancia que tiene la evaluación del desempeño dentro de la administración de personal, así como sus propósitos y ventajas. El tercer capítulo se refiere básicamente a lo que es la motivación en el trabajo, diferentes teorías y actitudes del empleado hacia su trabajo. En el cuarto capítulo, se expone lo que es la administración pública y sus principales deficiencias; la auditoría gubernamental; sus funciones, identificando a la Contraloría General del ISSSTE, como órgano de control y campo de aplicación de este trabajo. En el quinto y último capítulo, se explica en forma detallada el "Sistema de Evaluación Integral" propuesto, exponiendo su aplicación y sus ventajas.

1. LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA.

1.1. ADMINISTRACION GENERAL.

En la civilización moderna se observa cada vez más que todo tipo de empresa ha adquirido el carácter de un esfuerzo común.

Las actividades colectivas existen porque los hombres han encontrado indispensable cooperar entre sí para lograr los objetivos individuales que en razón de sus limitaciones no podrían alcanzar por sí solos. Igualmente, porque a través de un esfuerzo colectivo, se obtienen los objetivos individuales a un costo menor y con menos riesgos.

La efectividad con la que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes depende, en gran medida, de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o de sus 'administradores'; de poco sirve disponer del conocimiento científico, de avanzadas tecnologías, o de grandes recursos materiales, si la calidad de la administración no permite un óptimo aprovechamiento de todos estos recursos.

La importancia que tiene el administrar eficientemente tiene igual validez para cualquier grupo humano que se reúne en la obtención de un objetivo común sin importar que tenga carácter lucrativo o no. (1)

1.1.1 Concepto de Administración.

La palabra administración se forma del prefijo 'ad', hacia y 'ministratio'. Esta última palabra viene a su vez de 'minister', vocablo compuesto de 'minus', comparativo de inferioridad y del sufijo 'ter', que sirve como término de comparación. (2)

De acuerdo a su etimología, la administración es una función que se desarrolla bajo el mando de otro. (3)

Fernández Arena la define como 'la ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a tra-

(1) F. Javier Laris Casillas. 'Administración Integral'. C.E.C.S.A. México 1984. p. 17

(2) Agustín Reyes Ponce. 'Administración de Empresas' 1a. parte. Limusa. México 1980. p. 15

(3) Idem.

del esfuerzo humano'. (4) Entre los objetivos institucionales distingue: el de servicio, social y el económico, requiriendo éstos de la existencia de un mecanismo de operación, o sea, una estructura formal, y al esfuerzo humano consistirá en: planear, implementar y controlar. (5)

Agustín Reyes Ponce: 'es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social'. (6)

George R. Terry: 'es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control; ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y de recursos'. (7)

Henri Fayol: 'es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar'. (8)

1.1.2 Antecedentes.

Manifestaciones Administrativas en la Antigüedad.

La tarea de administrar recursos y esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización.

En las sociedades primitivas deben haberse asociado en un principio, para obtener alimentos y vestido; al ver sus ventajas, continuaron la práctica de asociarse para lograr fines y beneficios comunes más altos. Posteriormente se asociaron, además, para la celebración de ritos religiosos o para la defensa de su soberanía.

Se encuentran indicios de 'organización primitiva' en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos antiguos; en casi todas las civilizaciones citadas, es la organización del gobierno y de la religión la que podemos estudiar, ya que por la trascendencia de ambas, sus testimonios son menos efímeros que los de las organizaciones privadas.

Confucio hacía sus recomendaciones para el mejoramiento de la administración pública por medio de la

(4) José A. Fernández Arena. 'El Proceso Administrativo'. Diana. México 1906. p.73

(5) Ibid., p. 73-78

(6) Agustín Reyes Ponce. op. cit. p. 26

(7) Idem

(8) Henri Fayol. 'Administración Industrial y General'. El Ateneo. Argentina 1904. p. 10

parabala y difundía la idea de mejorarse cada uno o de 'autoadministrarse'. (9)

Las pirámides de Egipto, cuya construcción se llevó más de una generación, son evidencia de una actividad necesariamente organizada para poder llevar a cabo la empresa en un lapso de tiempo tal, que maravilla actualmente a los conocedores de los precarios avances técnicos de que se disponía en ese entonces.

La historia de la antigua Grecia nos revela una compleja organización republicana, bien constituida por concilios, cortes populares y cuerpos de generales. Aristóteles, en sus escritos, señalaba ya las ventajas de la división del trabajo, sosteniendo que si una misma persona se dedicaba a una sola actividad, la desarrollaría mejor y tardaría menos. (10)

La compleja organización del Antiguo Imperio Romano estaba formada por varios áreas funcionales que se determinaban de acuerdo a su grado de importancia, lo cual indica, entre otras cosas, una relación jerárquica entre sus diferentes miembros.

La Iglesia Católica, que desde sus orígenes se constituyó como una organización tan sólida y eficaz que existe hasta nuestros días, estableció niveles jerárquicos bien definidos, lo cual le facilitó delegar autoridad en forma adecuada.

Las organizaciones militares, por su propia naturaleza, han contribuido muy marcadamente en el desarrollo de formas empíricas de administración, principalmente en lo relacionado a liderazgos, planeación de estrategias, niveles jerárquicos, delegación de autoridad, coordinación de compañías, abastecimiento de tropas, etc.

La Gran Revolución Industrial del siglo XVIII, es un acontecimiento de gran importancia, pues marca el cambio de la fuerza del hombre por el de la máquina. Al aplicarse la fuerza de las máquinas a la producción, se simplifica más el trabajo, provocándose hondos repercusiones: la fuerza de trabajo se desplaza del campo a la ciudad y nace una nueva aristocracia: la clase capitalista burguesa (11); se inicia la época de la producción en masa, por lo que los mercados nacionales pronto se saturan y surge la necesidad de

(9) F. Javier Laris Casillas, op. cit., p. 23

(10) Jesús Silva Herzog. 'Historia del Pensamiento Económico-Social. De la Antigüedad al Siglo XVI'. F.C.E. México 1984. p. 86

(11) Cfr. Federico Engels. 'El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado.'

viajar y encontrar otros consumidores más lejanos, por lo que se desarrollan enormemente los medios de transporte terrestre y marítimo, así como las comunicaciones; se pasa de la simple división del trabajo a una marcada especialización; la industria se empieza a servir cada vez más del trabajo asalariado; las empresas de entonces empiezan a tener problemas con sus <<recursos humanos>>. Se inicia la época moderna.

Administración Científica.

A mediados del siglo XIX, la administración se encuentra en una fase de desarrollo incipiente; los administradores aplican sus propias ideas, o las que les son transmitidas en forma verbal por sus anteriores; siendo estas ideas, producto de la experiencia.

La necesidad de unificar y sistematizar todo el conocimiento administrativo empírico adquirido, se deja sentir con más fuerza, dadas las transformaciones y crecimiento de las industrias de aquella época; empiezan a surgir, del mismo medio industrial, personas preocupadas por descubrir las mejores técnicas administrativas, no sólo buscando mayores rendimientos, sino también, mejores condiciones para los trabajadores en las fábricas.

Como representante de esta generación de administradores, debemos citar a Henri Fayol, considerado como 'padre de la Administración Moderna'; ingeniero de origen francés, es el primero en manifestar en sus obras la conveniencia de desarrollar una doctrina administrativa y de incluir en las escuelas la enseñanza de la administración; sostiene que la capacidad para administrar puede ser adquirida no sólo a través de la experiencia; señala una serie de temas que considera deben formar parte de un programa de estudios administrativos (12); la forma de enunciar y explicar estos temas, ha dado lugar a que se les considere como principios fundamentales de la administración.

Con anterioridad a Fayol, un asesor industrial norteamericano llamado Frederick Winslow Taylor, escribe dos libros importantes para el desarrollo de la administración; giran sus ideas alrededor de cuatro aspectos fundamentales: desarrollar métodos científicos para ejecutar el trabajo y sustituir con ellos los métodos empíricos; seleccionar científicamente al a-

(12) Henri Fayol., op. cit., p. 20-46

brero y formarlo técnicamente; cooperar cordialmente con los obreros a fin de aplicar los nuevos métodos y distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre administración y obreros. (13)

Diversas Corrientes Administrativas.

La difusión de los trabajos teóricos y de investigación de Fayol y de Taylor, interesaron a otros en el estudio de la administración en las organizaciones; surgieron entonces diversas aportaciones, algunas de las cuales formaron escuela en la materia.

Destaca la llamada Escuela Humano-Relacionista, cuyo principal representante es el sociólogo Elton Mayo, quien sostiene que las relaciones humanas entre el personal son determinantes para lograr una integración adecuada de individuos en la organización. (14)

La Escuela Estructuralista apunta principalmente la importancia que tiene el estudio de las relaciones, intercambios e influencias recíprocas entre una organización y su medio ambiente. (15)

La Escuela Nehumano-Relacionista, cuya aportación de mayor importancia ha sido la actualización de la teoría de las relaciones humanas dentro de la empresa, consolidándola definitivamente. (16)

1.1.3. Desarrollo de la Administración en México.

Es relativamente poco lo que sabemos acerca de la administración primitiva de los pueblos que existían en el territorio que hoy es México, con anterioridad a la conquista. Hernán Cortés hace una descripción de la organización política y social principalmente del pueblo azteca, aunque sólo con el detalle suficiente para comprender la obra de sometimiento que llevó a cabo. (17)

Los estudios de historiadores posteriores, han puesto al descubierto algunos aspectos interesantes sobre la cultura y organización de varios pueblos prehispánicos; Clavijero dedica todo un libro de su obra a describir el gobierno político, militar y económico de los mexicanos revelándonos la existencia de verdade-

(13) Cfr. F. W. Taylor "F. de Administración Moderna"

(14) Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Trillas. México 1980. p. 103-111

(15) Ibid., p. 114

(16) Ibid., p. 141

(17) Cfr. Hernán Cortés. "Cartas de Relación."

ras organizaciones de todo orden: gremios, fabricas familiares, asociaciones de comerciantes, etc. Destaca la organización de los mercados, con comisarios y tribunales de comercio (18), y la de la milicia, estructura jerarquizada con varios grados de generales, capitanes y soldados. (19)

Diversas modalidades de trabajo asalariado y hasta de <<esclavitud>> son introducidas en la Nueva España durante el periodo colonial. Coexisten en los centros urbanos sistemas de producción gremiales y de obraje.

Como ejemplo de los primeros, son los talleres artesanales, cuyas características principales eran: reglas detalladas que debían observarse en cuanto a la técnica de la producción que se podía aplicar; no se permitía introducir mejoras o innovaciones que perjudicasen los intereses del resto del gremio, aun cuando su aplicación permitiese reducir costos o aumentar la productividad; con meticulosa precisión se determinaba el número de personas y el tipo de instrumentos que debían intervenir para ejecutar cada trabajo; se establecían salarios, precios y jornadas de trabajo que debían observarse en cada gremio, así como el volumen de producción que debía mantenerse; se disponía que sólo podía ser maestro quien pasara el proceso de aprendizaje y aprobara un estricto examen de competencia. (20)

El obraje, antecedente inmediato de la empresa industrial mexicana, presentaba las siguientes características: ante las prohibiciones reales relativas a que los indígenas laborasen en obrajes, frecuentemente recurrían los patrones al sistema de endeudamiento de los trabajadores; en algunos de ellos se les obligaba a vivir en el taller, dejándolos salir solamente unas pocas horas a la semana; la jornada de trabajo era exagerada y se estilaban los castigos corporales; en ocasiones se pagaba a los trabajadores parte del salario en especie; se utilizaba mano de obra de cualquier sexo y edad. (21)

Esta segunda forma de producción, durante la colonia, sufrió una serie de retrocesos y avances, para imponerse poco a poco sobre el sistema gremial.

El movimiento de independencia de 1810 le dió un duro golpe al sistema de obraje al promulgarse decretos en

(18) F. Javier Clavijero. "Historia Antigua de México". E.U.M. México 1981. p. 172

(19) Ibid., p. 162

(20) Sergio de la Peña. "La Formación del Capitalismo en México". Siglo XXI, México 1975. p. 59

(21) Ibid., p. 59-60

contra de la esclavitud, fortaleciendo a los gremios; sin embargo, para 1857, la Constitución da muerte a los monopolios gremiales al reconocer el derecho de los hombres para dedicarse libremente al trabajo que más les agrada.

Se inicia el desarrollo de una precaria industria; la buena administración brilla por su ausencia; es a la lucha obrera y no a las empresas, a la que se debe la implantación de reglamentos que aliviaran un poco las duras condiciones laborales de la época. Destaca el Reglamento para la Industria Textil emitido en 1868, el cual determinaba las siguientes condiciones de trabajo: jornada semanal de seis días; jornada diaria máxima de doce horas, con media hora para almorzar y una para comer; educación obligatoria a los menores de veinte años, a cargo de la empresa; protección social a accidentados por parte de la empresa, consistente en el pago de medio salario durante la recuperación; prohibición de pagar en especie; prohibición del trabajo a menores de diez años. (22)

A principios del porfiriato, la llegada de grandes capitales extranjeros para el establecimiento de nuevas fábricas, trajo consigo también un gran número de obreros extranjeros, lo que provocó discriminación en contra del mexicano. El «auge industrial» pasó por encima de lo ya logrado; resurgen las tiendas de raya, las jornadas de trabajo alcanzan hasta catorce o más horas y, en términos generales, las condiciones del trabajador en las fábricas se vuelven intolerables; estallan movimientos huelguísticos en varias partes del país, destacando los de Río Blanco y Cananea.

El movimiento revolucionario de 1910 provoca cambios notables en la sociedad mexicana; se le da reconocimiento a las organizaciones obreras. La Constitución de 1917, resultado de la participación decidida de obreros y campesinos, reconoce una serie de derechos de los trabajadores asalariados, pero no es sino hasta muy avanzado el siglo XX, cuando del mismo sector empresarial mexicano surgen estudiosos que toman verdadera conciencia de que muchos de los conflictos obrero patronales resultan perjudiciales para ambos grupos, y que estos conflictos, entre otras causas, se deben en parte a la ausencia de una adecuada administración de recursos humanos en las empresas.

(22) Ibid., p. 152

1.1.4 Importancia.

Una de las actividades más importantes que existen, es administrar, ya que a cualquier nivel y en cualquier tipo de empresas se administra. Desde el hombre como individuo, hasta la más compleja de las organizaciones, necesitan de la administración para poder alcanzar eficientemente sus objetivos.

La administración ha sido importante desde que el hombre se dió cuenta que debería manejar los recursos con que contaba, para hacer más fácil su forma de vida, y cobró más importancia al formar grupos para alcanzar metas que no hubiera podido alcanzar por sí mismo. Se puede decir que el éxito de todo organismo social depende de la eficiencia con que se administra; la mayoría de los negocios requieren cada vez más de capitales tan grandes que es inconcebible que estén en manos de una sola persona y con ello va implícita la despersonalización de la empresa. (23)

Los avances en la tecnología han permitido mejoras en el trabajo y eliminación considerable de actividades que el hombre tenía que hacer con sus propias manos; el grado de especialización y la complejidad de la empresa moderna hacen que la administración de ésta, no pueda ser labor de un hombre solamente; los directores requieren de subordinados con capacidad administrativa en quienes puedan delegar autoridad, seguida de responsabilidad.

Ha habido una evolución en el comportamiento del jefe y del obrero, ya que al surgir los sindicatos, los obreros se transforman; de estar dispersos y desunidos, pasan a formar colectividades que tratan de igual a igual con el patrón; de reinar anteriormente en los grandes industrias la rivalidad encarnizada de ambos grupos, se ha pasado poco a poco a relaciones cordiales que han permitido ajustar de común acuerdo la mayor parte de sus mutuos intereses.

Para las empresas pequeñas y medianas quizá, una de sus posibilidades de competir con otras, es a través del mejoramiento de su administración, logrando una mayor coordinación de sus recursos; maquinaria, mano de obra, mercado, etc., en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidores.

(23) F. Javier Larís Casillas. op. cit., p. 46

Para los países que están en desarrollo, quizá uno de los requisitos sustanciales para mejorar, es elevar la calidad de su administración, logrando así una adecuada capitalización y calificación de mano de obra y una óptima coordinación de todos los elementos esenciales de su evolución.

1.2 E M P R E S A .

Desde la antigüedad han existido organizaciones que tienen por objeto primordial, lograr algo a través del esfuerzo humano. La forma más primitiva que encontramos de trabajadores y patrones, es la que se produce por la división de los hombres en esclavos y en amos.

A medida que la industria crece, se crean fuentes de trabajo, se amplían los mercados y las organizaciones se vuelven cada vez más grandes y más complejas. La empresa no nace de por sí, ni es un fin en sí misma, sino que su origen está en la necesidad social de que produzca bienes y servicios y que la finalidad de esa producción sea precisamente, satisfacer las necesidades de uno o varios sectores de la sociedad, mediante la provisión de productos o servicios.

Fernández Arena propone un concepto general: "Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos". (24)

Guzmán Valdivia dice que es "La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".

A la empresa moderna se le ha empezado ya, a dar un "sentido social", quedando esta responsabilidad, no sólo en manos de los administradores como dirigentes, sino primero y permanentemente en los accionistas como delegantes de la facultad de mando y dirección; y

(24) José Fernández Arená., op. cit., p. 85

segundo, en los empleados y trabajadores, que como parte que son de la empresa, tienen también responsabilidad de ser eficientes en el cumplimiento de sus deberes, para hacer posible la buena dirección y el logro de las metas de la comunidad de trabajo. Una de las más grandes y continuas discusiones, ha sido la referente al doble e inseparable carácter económico y social de la empresa; porque ambos son además inseparables en la naturaleza del hombre; ya que estas dos necesidades atañen directamente a su vida, a su derecho a subsistir y a su perfeccionamiento.

La empresa debe brindar posibilidades de desarrollo al personal, en condiciones de igualdad y justicia, respecto a los demás, proporcionando además, elementos viables para el óptimo aprovechamiento de las habilidades, en beneficio individual y colectivo.

1.2.1 Objetivos de la Empresa.

Para que la empresa pueda funcionar adecuadamente, requiere satisfacer objetivos organizacionales, los cuales pueden ser:

- Objetivo de producción y/o servicio.
- Objetivo social.
- Objetivo económico.

Objetivo de producción y/o servicio. Básicamente, está enfocada hacia los consumidores o usuarios, al proporcionarles ofertas, así como satisfacerles sus necesidades con sus productos o servicios.

Objetivo Social. Mucho más amplio que el anterior, está dirigido a sus colaboradores, al proporcionar un buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa y a sus familiares y dependientes; al gobierno con el cumplimiento de las tasas tributarias que permite la realización de las actividades gubernamentales; a la comunidad, actividades de buen vecino y miedra de la localidad.

Objetivo Económico. No se encuentra en toda empresa. Considera a los inversionistas en el pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido; a los acreedores, en la liquidación de los intereses y principales que complementan la estructura financiera de la empresa; a la empresa misma, mediante la reinversión de parte de sus utilidades, que le permitan un sano crecimiento.

Los objetivos de la administración y de la empresa son comunes ya que ambos tienden al mejor aprovechamiento de recursos, así como al bienestar y progreso organizacional.

1.2.2 Realización de los Objetivos Personales para con la Organización.

La labor del administrador, debe ser conseguir un equilibrio; por un lado el individuo y por otro la empresa, dos ideas que se integran en beneficio mutuo y que son íntimamente dependientes; se debe respetar al hombre por el simple hecho de serlo y ayudarlo a descubrirse a sí mismo; sus deseos y aspiraciones y además, contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

La organización debe brindarle a sus empleados los medios y oportunidades para su desarrollo; sin embargo, no debe llegar al punto de coartar su libertad al no permitirle desenvolverse en forma independiente para conseguir aquello que busca; el individuo al entrar a formar parte de la organización, espera que se le proporcionen ciertos elementos necesarios para su superación y desarrollo; pero, principalmente, busca una retribución económica por el trabajo que realiza; prueba de lo anterior, es que cualquier empresa que suspendiese el pago de salarios, se encontraría automáticamente sin personal que quisiese colaborar en la consecución de sus objetivos.

Todo trabajador busca además; seguridad en su empleo, pero como existen empresas que constantemente cambian su personal, tratará de contratarse en aquellas en donde se le garantice su permanencia; tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de seguridad e higiene, sean tales, que minimicen los factores que puedan afectar su vida y salud, sin expo-

nerse a más riesgos que aquellos que sean totalmente inevitables por la naturaleza de su trabajo.

La actuación del empleado, puede mejorarse mediante la impartición de capacitación y adiestramiento. Como se señaló anteriormente, la organización tiene una función social, que es la de satisfacer las necesidades; éstas, al ir en función del individuo, se traducen en la posibilidad de capacitarlo más, despertar su interés en las actividades que realiza y por supuesto, brindarle la oportunidad de desenvolverse en beneficio de sus intereses personales y los de la empresa.

Con la capacitación, obtiene beneficios no sólo el empleado, sino también la organización, porque de ella se derivan no solamente los conocimientos adquiridos durante los cursos, como son la destreza manual y el aprendizaje de nuevas técnicas, sino a su vez, otorga mayor seguridad y confianza en el desempeño de su trabajo, aumentando así la eficiencia; por otra parte, el personal necesita sentir que su esfuerzo se vea coronado con un premio, esto ayuda a que él logre sus objetivos, y en consecuencia los de la empresa; por tanto hay que elaborar un programa de incentivos, al cual deberá orientarse hacia dos puntos de satisfacción: el económico y el humano; debe permitírsele satisfacer sus necesidades; que aumenten sus ingresos, logrando una escala superior de bienes materiales, pero también necesita ser considerado parte de un grupo del cual requiere su aprobación y reconocimiento, sólo así se sentirá satisfecho.

El personal de nuevo ingreso pretende ampliar sus posibilidades de superación y ésto, lo logrará en la medida en que la empresa establezca adecuados programas de capacitación y desarrollo que brinden al empleado una oportunidad de mejorar sus habilidades y aumentar sus posibilidades de proyección dentro de la organización.

Así pues, al ser parte de la naturaleza humana, la necesidad de superación y autorrealización, el tiempo que el individuo permanezca en la empresa, se determinará en función de la proyección que él vea dentro de ésta.

Los intereses de los individuos y los de la empresa, son de orden diverso, pero igualmente respetables; en ocasiones se contraponen, por lo cual, es necesario buscar la manera de conciliarlos; los medios para lograrlo son, entre otros: atender todo conflicto, por intrascendente que parezca; negociar, en términos cordiales, convenios lo más equitativo posible.

La productividad de un núcleo de trabajo, parece depender, en parte, de como ven los miembros sus propias metas en relación con las de la organización; por ejemplo, se advierte que si los objetivos del trabajador están en conflicto con los de la organización, la productividad tenderá a ser baja; sin embargo, si los empleados observan que sus miras son también las de la empresa, o que se satisfacen como resultado directo del cumplimiento de las de ésta, la productividad será alta.

1.2.3 Realización de los Objetivos de la Empresa.

La empresa debe tener en cuenta, que su principal recurso, son los elementos humanos con los que cuenta. El problema actual, es el número tan grande de hombres que no han tenido oportunidad de desarrollarse y superarse, porque su trabajo no requiere ningún esfuerzo mental que le permita utilizar todas sus capacidades. Este tipo de individuos vive en monotonía, sin estudios y preparación; tan sólo cuenta, en ocasiones, con un escaso adiestramiento en relación al trabajo que desempeña.

Aún cuando su colaboración de tipo mental es mínima, son los obreros, sin lugar a dudas, los elementos del nivel jerárquico más bajo en la empresa y, sin embargo, son ellos quienes realizan el gran trabajo físico, que proporciona servicios, bienes y comodidades a las demás partes que integran la sociedad; por lo tanto, es necesario reconocer el esfuerzo que estas personas realizan bajo la dirección del personal administrativo, el que con mayor aportación de tipo mental, tiene la responsabilidad de que los objetivos de la empresa se alcancen, mediante la planeación, organización, integración, dirección y control de todos los elementos que tienen asignados, pero principalmente, de los recursos humanos, que como ya apuntamos, son el elemento más valioso en cualquier

organización.

En un sentido muy real, el objetivo de todo administrador, debe ser lograr excedentes por lo tanto, su tarea debe ser, crear el ambiente para la labor colectiva, de tal manera que cada individuo contribuya a los fines comunes con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo o recursos materiales.

Los objetivos de la empresa, deben ser alcanzables, y conocidos por el personal así como susceptibles de verificación, sólo así podrá ser evaluada, la forma en que éstos, se están alcanzando.

1.3 RECURSOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.

Para que la organización pueda lograr sus objetivos, requiere de recursos, los cuales pueden ser:

A. Recursos Materiales.

- Los edificios, instalaciones, muebles, maquinaria.
- La materia prima, o sea aquellos elementos que han de ser transformados en productos.

El dinero, — ya que toda empresa necesita de cierto efectivo; que es lo que tiene como disponible para pagos diarios y urgentes.

B. Recursos Técnicos.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas personas y las cosas, se puede decir que son los bienes inmateriales de la empresa.

- Sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, instructivos, etc.
- Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe, estar estructurada la empresa; es decir separación de funciones, el número de niveles jerárquicos, grado de centralización o descentralización.

C. Recursos Humanos.

Son el elemento eminentemente 'activo' en la empresa.

- Existen ante todo obreros, o sea aquellos cuyo trabajo es manual; suelen clasificarse en: calificados y no calificados.
- Supervisores, cuya misión fundamental, es vigilar, el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.
- Técnicos, es decir, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos Ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa, sobre la técnica.
- Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes globales y revisar los resultados finales.

El administrador debe buscar la conjugación óptima de esos recursos, a fin de que la consecución de los objetivos de la organización, sea lo más productiva posible, es decir que se obtenga el mayor rendimiento con los medios disponibles.

1.3.1 Importancia del Recurso Humano.

La organización científica del trabajo, ignoró en sus comienzos, la importancia y complejidad del elemento humano. Al surgir la industrialización en la sociedad, se le concedió muy poca importancia, ya que se visualizó a los operarios como 'alimentadores' de las máquinas; sólo se prestaba atención a los aspectos técnicos de la producción, haciendo a un lado el aspecto humano.

Por otra parte, debido a que el empresario está acostumbrado a aplicar reglas exactas a las máquinas sue-

le fracasar al intentar el mismo método con las personas que están bajo su autoridad. Sin embargo, la empresa moderna, ha descubierto al «HOMBRE», que es el motor de la producción, de él dependen los aciertos o el buen funcionamiento que se logre en el manejo de los demás recursos; puede decirse, en un sentido figurado, que toda organización es el retrato de sus miembros.

Los 'Recursos Humanos', son el conjunto de individuos con que cuenta una organización, para la consecución de los objetivos generales, de manera que no únicamente se trata de considerarlos en número o en el esfuerzo que realizan, sino tener en cuenta una serie de aspectos individuales y de grupo, como son: actitudes, habilidades, aptitudes, conocimientos, experiencias, motivaciones, potencialidad, etc.

En Economía al hablar de recurso humano, se hace referencia a los individuos pertenecientes a la sociedad, en cuanto a sus atributos en términos de calidad humana: edad, sexo y más específicamente en cuanto a la posesión de elementos disponibles, aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos, etc; representó un acervo de riqueza que será utilizado posteriormente.

Los seres humanos no son bienes de producción, pero sus conocimientos y habilidades se asemejan a un bien físico de producción; se invierte en ellos por medio de la enseñanza, la educación, el adiestramiento, el desarrollo de aptitudes, etc; esa inversión crea un potencial de producción, convirtiendo sus energías en productos; y al igual que en el caso de los bienes físicos, hay razones para creer en el incremento de la capacidad productora como consecuencia de un incremento de las inversiones.

La efectividad de las empresas depende de los recursos físicos disponibles y la habilidad para coordinarlos con los humanos, es decir de la 'administración integral', un solo objetivo.

Es pues, muy importante el concepto de recurso humano en la empresa, así como la necesidad de estar en posibilidad de conocer en cualquier momento, la existencia de valores potenciales de trabajo disponibles para la empresa, aún cuando ésta no tenga propiedad

sobre los mismos, como la tiene sobre los materiales.

Las circunstancias que han afectado al factor humano son las siguientes:

- La mayor dimensión de las empresas; a medida que aumentaba el tamaño de las empresas, la distancia que separaba a la dirección y a los trabajadores, crecía también. La empresa moderna, compuesta de numerosos servicios especializados donde los hombres desaparecen detrás de las funciones, es una gran desconocida del propio personal.
- La complejidad creciente de los problemas de personal y la continua especialización del trabajo traen consigo problemas de selección, de formación profesional, de diferencia de salarios, etc.
- Los imperativos económicos de la producción. Es cada vez mayor la necesidad de obtener la máxima productividad de los elementos que intervienen en la producción, especialmente en este momento histórico que se caracteriza por estructuras económicas supranacionales.

Los principales problemas humanos en la empresa son:

- Inexistencia del personal adecuado que permita el buen funcionamiento de la empresa; por tanto, se trata de un problema de selección de personal.
- Desorganización y poca eficiencia; por lo que se requiere de una adecuada administración de personal que propicie el mayor aprovechamiento de recursos.
- No siempre existen en las organizaciones, climas de buenas relaciones de cooperación, lo cual impide un adecuado desarrollo del trabajo.

Al ser el elemento humano el recurso más importante con el que cuenta la empresa, el administrador debe buscar su máximo aprovechamiento, propiciando su desarrollo. "Tratando a los trabajadores como seres hu-

manos, estimulando su progreso y mejoramiento, infundiéndoles el deseo de superación, reconociendo el trabajo bien hecho y asegurándoles un trato equitativo, obteniendo un resultado favorable en la ejecución de los trabajos." (25)

1.4. NECESIDADES DE LA EMPRESA.

En la empresa deben coordinarse en forma inmejorable, los recursos materiales, técnicos y humanos para obtener la optimización y con ello lograr la creación de la riqueza, no tan sólo de tipo material, sino de la satisfacción y el logro.

Las necesidades de la organización van en función de los objetivos que pretende alcanzar. La necesidad primordial de la empresa, es la de alcanzar sus objetivos mediante el personal idóneo, para realizar plenamente las actividades o funciones de cada puesto. Para lograr esto, es requisito indispensable tener el conocimiento exacto de cada puesto y las características que le son necesarias cubrir. En consecuencia se han desarrollado diferentes técnicas dentro de la administración de personal, como son: la selección, capacitación y adiestramiento, que proporcionan la herramienta que logrará actuar con la persona idónea, en el puesto adecuado. No debe ser interés exclusivo de la organización, el sólo cubrir un puesto, sino que se promueva al individuo y que crezca en beneficio de una proyección tanto de la empresa como de él mismo.

1.5 NECESIDADES DEL INDIVIDUO.

La administración es responsable de realizar el bien común de la empresa, logrando así, satisfacer las justas aspiraciones de los individuos y grupos que la componen: los inversionistas, los obreros, los empleados, funcionarios y especialistas para que la propia empresa coopere para la realización del bien común de la sociedad en general y realice así, la misión que en estricto rigor le corresponde.

Se debe procurar que los planes y políticos de la organización armonicen en lugar de chocar con las necesidades individuales.

(25) Terry George R., 'Principios de Administración' CECSA, México 1978, p. 417.

El obrero debe conocer todo lo que le atañe en su trabajo y en sus relaciones obrero-patronales. Porque la mayoría de los problemas que surgen entre ambos sectores se debe a una falta de comunicación y conocimiento de la situación por la cual se presentó el problema.

No hay que olvidar que:

- Los subordinados precisan saber qué es lo que se espera de ellos.
- Hacia donde va la compañía y la manera de pensar del Jefe.
- El obrero necesita conocer las obligaciones de su trabajo, sus deberes, sus responsabilidades y el lugar que ocupa en la organización.
- Debe conocer las peculiaridades personales de quien lo manda directamente.
- Debe conocer de antemano los cambios que puedan afectarlo.
- Debe sentirse seguro en su puesto, sin temor a ser despedido o liquidado.

Definitivamente el empleado espera de la empresa, principalmente, seguridad reflejada en su puesto, su salario y su trabajo, espera reconocimiento, estímulo, ayuda y comprensión. Por ello, es de gran importancia, satisfacer las necesidades del hombre y su grupo, considerando que los hombres actúan en la empresa sujetos a la presión de la estructura de la organización.

1.6 INFLUENCIA RECÍPROCA.

Es el proceso a través del cual, un individuo se convierte en miembro funcional de la empresa, a través del contacto que tiene con las cosas y las personas. El inicio de las actividades en cualquier organización es fundamental para sus actitudes, sentimientos e intereses futuros, ya que desarrolla relaciones con las demás personas y grupos en mayor o menor grado,

dependiendo del puesto que ocupan; la empresa comienza a definir su situación, estableciendo jerarquías a través de la delegación de autoridad y compartiendo responsabilidad. Un ambiente sano, en cuanto a jerarquías se refiere, es propiciado por la empresa, al no establecer más niveles jerárquicos, que los que son indispensables; ésta, proporcionará los límites dentro de los cuales el individuo desarrollará su personalidad.

La influencia recíproca radica, en la estrecha coordinación que debe existir entre los objetivos de la empresa y los del individuo. En ocasiones, la rigidez del sistema aprisiona la iniciativa de los hombres y pretende que éstos actúen en calidad de autómatas; entonces es preciso considerar, que el trabajo no es algo independiente del hombre, sino una manifestación de su propia vida y personalidad. Es necesario integrar las necesidades de los individuos, con los requerimientos de la organización, en condiciones de servir mejor a los accionistas, trabajadores, clientes, a la sociedad en general.

Conclusión.

Se encuentra que la fuente de muchos problemas que rodean a las empresas, es el inadecuado aprovechamiento de sus recursos, llámense humanos, materiales o técnicos, por lo que hay que darle la debida atención a cada uno de ellos; es decir, facilitar su integración mediante la implantación de sistemas y procedimientos de trabajo, delimitación de funciones y áreas de responsabilidad, programas de mejoras, de mantenimiento y de desarrollo, que además de integrarlos, los preparen para adaptarlos a los cambios que surgen; ello se logrará, a base de una administración eficiente, que permita la disponibilidad de mano de obra adecuada, materia prima, equipo y capital suficiente para lograr sus objetivos.

En el siguiente capítulo, se dará un breve panorama de la administración de personal, la cual enfoca sus objetivos específicos al "recurso humano" y dentro de la cual, la evaluación del desempeño juega un papel importante, para el mejor aprovechamiento de los recursos; traduciéndose en una elevación de la productividad y eficacia en las organizaciones.

2. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Toda organización para poder allegarse de los recursos humanos que le son necesarios en el logro de sus objetivos, se vale de la administración de personal, la cual va a permitirle entre otras cosas: determinar las necesidades de recursos humanos, valoración de los ya existentes, planeación de los que van a ser necesarios, partiendo por supuesto de un adecuado análisis de puestos, el cual permitirá precisar la objetividad del puesto y las características que deberá satisfacer el individuo que vaya a ocuparlo.

Una vez que la empresa ha reclutado al personal necesario, procede a seleccionar a la persona idónea para desempeñar el puesto, propiciando además su realización en el mismo, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a través del entrenamiento y la capacitación, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad. Posteriormente surge la necesidad de evaluarlo, para así comprobar si nuestra elección ha sido la adecuada, y si no fué así, habrá que tomar las medidas correctivas pertinentes. Se comenzará por definir el concepto de administración de personal.

2.1 CONCEPTO GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

"Es el proceso administrativo, aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general". (26) Además detecta los problemas del empleo dentro de las empresas.

La adecuada administración de personal tiene un efecto determinante en la productividad, alta moral, cooperación, creatividad; factores que en la mayoría de los casos, son cuantificables en términos monetarios, dando como resultado un desarrollo armónico en la organización y los miembros que la componen.

(26) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", México 1982. Edit. Trillas. p. 27

Así pues, hay que tener en cuenta:

- Que se busquen elementos que se adapten al puesto, es decir, colocar "el hombre adecuado para el puesto adecuado". (27)
- Que un puesto no abarque dos funciones; en las empresas pequeñas, esto es difícil de aplicar y pasa a ser un ideal para ser aplicado en cuanto se lo permitan los elementos materiales.
- Que se coloque en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias; esto implica que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

Objetivos de la Administración de Personal.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer: una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo entre los miembros de la organización, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo; buscar el bienestar público y obteniendo la eficiencia en las actividades desarrolladas por el individuo, logrando su cooperación en la realización de los fines perseguidas por la organización, los trabajadores y la comunidad.

Ventajas derivadas de una adecuada política de personal.

a) Para la Empresa.

- Reducción de costos, derivada de un mejor aprovechamiento del trabajo y de la energía.
- Consecuencias favorables en el plano económico.
- Mayor cooperación de todos los miembros

(27) Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas", 2a. parte, Limusa. México, 1980, p. 257.

de la empresa.

- Personal mejor formado, resultando una reducción de errores, disminución del tiempo necesario para la ejecución del trabajo, mejora de la calidad del producto, disminución de mermas y desperdicios, etc.
 - Jefes más capacitados en todos los terrenos.
 - Personal más estable.
 - Reducción del ausentismo.
- b) Para la Dirección.
- Mejor conocimiento de los problemas del personal.
 - Mejor comprensión de órdenes.
- c) Para el Personal.
- Mejor conocimiento de la empresa.
 - Sentimiento de ser tratado más humanamente y con más equidad.
 - Sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa.
 - Más interés por el trabajo.
 - Mejor ambiente laboral.

Como paso previo a la selección técnica de personal, es importante conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos departamentales, seccionales, etc; esto implica entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras, en cuanto a calidad y canti-

dad, para llevar a cabo ésto, la administración se vale de la planeación de los recursos humanos.

2.1.1 Planeación de Recursos Humanos.

Consiste en la realización de estudios tendientes al mejoramiento de la estructura de la organización, proyectada hacia el futuro y teniendo como base el factor humano de la misma. En dichos estudios se incluyen análisis de puestos, determinación de posibilidades de desarrollo de los trabajadores, así como el inventario de Recursos Humanos; los datos que se obtienen de los estudios mencionados, permiten elaborar programas de capacitación y desarrollo, reubicar al personal con que cuenta la empresa y en su caso, proceder al reclutamiento y selección de nuevo personal. También contribuye a mantener al día, las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país. Al conocerse los requerimientos de personal de la empresa, se compara con los recursos existentes, tratando de colocar al mejor hombre en el puesto adecuado y en caso de no contar con la persona idónea, se procederá a reclutarla.

Pronóstico de Recursos Humanos.

Con base en los datos aportados por las fuentes de planeación, puede establecerse un pronóstico de recursos humanos que comprende:

- Pronóstico de los requerimientos: conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc., con que deberá contar en el futuro, cada uno de los sectores o departamentos de la organización.
- Pronóstico de la oferta de mano de obra; los pronósticos de la población, la educación y crecimiento de la industria o de la actividad económica, así como el crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que podrán ser localizados fuera de la organización, cuando se necesite.

2.1.2

Análisis de Puestos.

Es imprescindible partir de un adecuado análisis de puestos y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a desempeñarlo.

El análisis comprende:

- a) Descripción del puesto. Comprende una descripción sistemática y ordenada de los objetivos, labores, funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto.

Es importante tener en cuenta las partes de que consta el puesto:

- Descripción genérica. Es una exposición breve y sin detalles pero muy específica, de los resultados finales que deben ser logrados en el puesto.
- Dimensiones. Esta parte, la constituyen los datos cuantitativos referentes a volúmenes y montos de las operaciones, sobre una base anual, se indica en términos generales que tan importante es el papel que juega la persona que ocupa el puesto y la magnitud de los resultados finales que se ven afectados por su acción.
- Naturaleza y alcance del puesto. Es la parte esencial de la descripción del puesto, la información se ordena de la siguiente manera:

A quién reporta el puesto
Qué puestos reportan a éste
Funciones propias del puesto
Contactos dentro de la empresa
Contactos fuera de la empresa
Supervisión del puesto
Supervisión de los puestos que le reportan
Conocimientos y experiencia que requiere el puesto
Objetivo primordial del puesto

b) **Especificación del Puesto.** Consiste en una exposición detallada de las características de educación, experiencia y aptitudes personales que permitirán al solicitante desempeñar el puesto con éxito. El no hacer este listado en forma sistemática, puede llevar a contratar personal, que careciendo de alguna especificación particular, causará problemas posteriores. Dentro de las cualidades personales se encuentran:

1) **Habilidad.** Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en:

- **Habilidad Física**
 - Entrenamiento
 - Destreza
 - Agilidad
 - Rapidez
- **Habilidad Mental:**
 - Escolaridad
 - Experiencia
 - Criterio
 - Iniciativa
 - Conocimientos
 - Capacidad de expresión

2) **Esfuerzo.** Está determinada en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador.

Esfuerzo Físico

- Fuerza física requerida
- Tensión muscular
- Consumo físico
- Pastura

- **Esfuerzo Mental:**
 - Atención visual
 - Fatiga mental
 - Concentración

3) **Responsabilidad.** Se deriva de la actividad propia del puesto.

- Por el trabajo de otros (subordinados)
-

- Por valores
 - Por trámites, procesos o procedimientos
- 4) **Condiciones de Trabajo.** Involucra todas aquellas condiciones físicas del medio ambiente en el que se realiza el trabajo, así como los riesgos a que está expuesto el ocupante del puesto.
 - 5) **Otros Requerimientos.** Se refieren a condiciones de tipo físico que necesita el sujeto al cubrir el puesto.
 - Nacionalidad
 - Sexo
 - Estado Civil
 - Presentación
 - Peso
 - Estatura
 - Madurez y estabilidad
 - Disponibilidad para viajar

Para realizar un adecuado análisis de puestos, se requiere analizar separadamente cada una de las actividades, haciéndose preguntas como éstas:

Todos los deberes de los distintos empleados son necesarios para esta actividad? Hay operaciones que pueden ser eliminadas?

Es posible consolidar en una misma persona, deberes que realizan varias?

Existe fuga de responsabilidades en algunos puestos, o duplicidad de autoridad?

Existe una supervisión adecuada para cada clase de actividades?

El análisis por individuo puede hacerse con preguntas como éstas:

Están debidamente utilizadas las capacidades de los individuos, de acuerdo con la naturaleza e importancia de los puestos?

Tienen asignadas tareas sin relación alguna entre sí?

Están balanceadas y bien distribuidas las actividades que tienen que realizarse a tiempo fijo con las que pueden realizarse a cualquier hora?

2.1.3 Reclutamiento.

Es la técnica encaminada a la adquisición de Recursos Humanos para la empresa u organización en el momento oportuno.

Puede ser:

- Interno. Se recluta gente dentro de la misma empresa, y esto aumenta la moral y la lealtad de los empleados; se realiza a través de la propaganda formal, se anuncian todas las vacantes de trabajo en los tableros de la compañía y se invita a los empleados a presentarse. La ventaja de este sistema, es que ofrece a un empleado calificado, la oportunidad de tener un mejor puesto.

Algunas organizaciones prefieren reclutar externamente, para revitalizar la fuerza de trabajo y de introducir nuevas maneras de pensar; aunque las políticas de reclutamiento varían de una organización a otra (la regla general es promover desde dentro, siempre que alguien de la compañía tenga las cualidades para el puesto vacante); incluye: agencias de empleo (públicas y privadas), sindicatos, anuncios, colegios, contactos con asociaciones profesionales.

2.1.4 Selección.

Es la elección de la persona adecuada, para el puesto adecuado, al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y

potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve.

Importancia. La selección es un aspecto importante. En la actualidad se necesitan hombres más capacitados y profesionales que llenen las necesidades que requieren las empresas modernas, por lo que el procedimiento de selección debe ser menos subjetivo y más refinado, para realizar un juicio a futuro y escoger entre los candidatos más aptos, que por sus características y conocimientos se ajusten a las funciones del puesto. Es por eso, que el seleccionador debe contar con capacidad, experiencia, y técnica para aprovechar la energía humana de la mejor manera, ya que es aquí donde se filtran los elementos que habrán de ocupar cada uno de los puestos que requiera la empresa. De ahí que todos los esfuerzos que se hagan para hacer una buena selección, se reeditarán en: la minimización de gastos y en un incremento en el rendimiento.

Incluye la elección de acuerdo con la preferencia; es la decisión de contratos a un número limitado, de un grupo de empleados potenciales. Su objetivo es clasificar a aquellos que se juzgan calificados, para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organización.

Técnicas de Selección.

Solicitud de Empleo. Es el recurso inicial de la información de la empresa. Los datos que registra, deben estar perfectamente formulados y divididos para que la información sea espontánea, clara y significativa. Esta información debe ser considerada confidencial y sólo comprobable por la empresa, a fin de servir de base de decisión. Contiene:

- Datos generales (nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio y datos legales)
- R.F.C.
- Información familiar
- Actividades especiales
- Escolaridad
- Historial de trabajo
- Referencias particulares

2.1.5 Contratación de Personal.

Los hombres que han de realizar cualquier función dentro de un organismo social, deben de contratarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. (28) ; es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función por sencilla que parezca, la realizará mal; sin embargo en las empresas pequeñas se piensa que las funciones deben adaptarse a los hombres, ya que en ocasiones, a un mismo empleado se le asignan dos o más funciones.

Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que un gerente tiene ante sí, una casi infinita gama de posibilidades y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc, el hacer su puesto más importante, ya que en cierto modo la empresa será toda ella como su jefe supremo. Pero tratándose de los niveles inferiores; lo racional es adaptar el "hombre a la función" y no viceversa, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real como elemento activo puede ser adaptado a eso que "debe ser". Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto, es el problema básico de la industria moderna.

Colocación. Un aspecto que reviste suma importancia; significa el ajuste de las cualidades de una persona, con los requerimientos de un puesto en particular; el ajuste pretende determinar las aptitudes humanas del individuo y adecuarlas a las obligaciones y responsabilidades específicas del puesto. La colocación del empleado se debe considerar un proceso continuo ya que el aumento de la automatización y la tecnología hacen que el cambio de puestos, sea extremadamente rápido en muchas situaciones de trabajo mecánico. En una organización, con frecuencia se presentan o se necesitan ascensos, transferencias, salidas, retiros y despidos, dichos factores originan una filosofía de colocación continua, en cualquier sistema desarrollado.

(28) Ibid., p. 257

2.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Se define como evaluación: "La medición sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo". (29) Y una definición clásica: Agustín Reyes Ponce la define como: Una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa.

Es importante la evaluación del desempeño, ya que en la manera en que los empleados realicen sus labores dentro de la organización, dependerá casi totalmente que ésta logre sus objetivos; los méritos que analiza esta técnica, son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO, esto hace de un individuo, un buen trabajador o un trabajador deficiente; no pretende evaluarlo en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, recae más bien sobre los atributos, en su papel como trabajador; específicamente se refiere a una serie de factores o características que influyen directamente en la ejecución del trabajo, es decir, la calidad en el desempeño del mismo y son: criterio, iniciativa, previsión, calidad, cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, sentido de colaboración; cada una de ellas, son evaluadas en forma separada en un período preciso y con la mayor objetividad posible, eliminando así una apreciación conjunta.

La evaluación o calificación de méritos se refiere a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo el análisis de puestos sirve como norma o estándar contra el cual va a compararse el desempeño del trabajador.

Características que deben evaluarse.

La calificación de mérito, se realiza sobre las cualidades de los empleados; a éstos se les llama características o factores que apuntan hacia la calidad en el desempeño del puesto y se separan en:

- a) **Objetivas.** Admiten una cuantificación directa que se puede comprobar a través de registros

(29) Sikula K. Andrew, "Administración de Personal" México 1983., Limusa, P. 121

o estadísticas utilizadas en la institución (puntualidad y asistencia, calidad en el trabajo, etc)

- b) Subjetivas. Admiten una apreciación que únicamente en forma indirecta se puede medir o ponderar (sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.)

*Independientemente del objetivo que se persigue con la calificación de méritos y en virtud del cual se precisan las características a evaluar, éstas varían desde un mínimo de 5 y un máximo de 15, siendo el número óptimo 7 a 8". (30)

Quién debe evaluar

Al definir el contrato de trabajo, se indica quien debe señalar las modalidades conforme a las cuales va a prestarse el servicio, si es el jefe el que va a evaluar, o bien un "Comité de Evaluadores", formado por un directivo de recursos humanos y un cuerpo de supervisores.

Políticas

Resulta conveniente, que cuando dentro de una organización se tiene establecido un programa fundamentado en bases técnicas de administración de sueldos y salarios, el vincularlo con el sistema de evaluación del desempeño, cuyo objetivo es el de conyugar a una motivación adecuada del personal, intentando recompensar a los trabajadores en proporción a sus contribuciones. En base al sistema que se implante, la organización fijará las políticas adecuadas para su buena marcha en el área de recursos humanos, así como la fijación de límites para los incrementos porcentuales de salarios.

Periodicidad

Al ser una de las finalidades fundamentales de esta

(30) Fernando Arias Galicia, op. cit., p. 142

técnica al modificar la actitud y motivar a calificadores y calificados a una superación del trabajo, se aconseja hacerla, en condiciones normales, no menos de 2 ni más de 4 veces al año. Sin embargo el evaluador puede utilizar los registros que mejor le acomoden, para anotar los datos que estime importantes durante el periodo que transcurra entre una y otra calificación, a fin de contar con más elementos para consignar su opinión y remediar las deficiencias en las que incurrió en las evaluaciones anteriores.

Qué se va a evaluar

Se evaluarán dos dimensiones del empleado: desempeño actual y potencial futuro; incluyendo además los criterios o factores a evaluar.

Dónde se realiza la evaluación

Las evaluaciones formales frecuentemente se realizan en la oficina del superior inmediato de un empleado, aunque también se pueden presentar en el lugar de trabajo de un subordinado. Si se usan consultores, el proceso de evaluación se puede efectuar lejos de la compañía; las evaluaciones informales se hacen en cualquier parte, ya sea en situaciones de trabajo, en establecimientos sociales o recreativos.

A quién se debe evaluar

Se debe evaluar a todos los empleados de la organización; todos los puestos, desde el portero hasta el presidente se deben analizar en términos de desempeño.

Quién realiza la evaluación

La mayoría de los empleados son evaluados por el supervisor inmediato, cuando son evaluados por parejas, o a través de un panel, integrado por varios supervisores o superiores; frecuentemente se usa a alguien del departamento de personal como evaluador de em-

pleados.

2.2.1 Métodos de Evaluación.

La pregunta más difícil y complicada es 'cómo' realizar una evaluación. Los métodos de evaluación de empleados, que se utilizan en las organizaciones son muchos y muy variados.

Los métodos tradicionales incluyen:

- Escalas de calificación. Es el procedimiento de evaluación de empleados, más antiguo y el que más se usa actualmente. Al evaluador se le da una forma impresa que contiene un número de cualidades y características de los empleados que se analizarán: cantidad de trabajo, cooperatividad, confiabilidad, actitud, iniciativa, liderazgo, capacidad creadora, decisión, aptitud analítica y estabilidad emocional; luego estas características se evalúan con escalas apropiadas, las cuales están divididas en: tres, cinco, siete, diez o más partes o puntos. Este método es fácil de idear, usar y entender; sin embargo, tiene algunos problemas, al existir una ilusión de precisión cuando se asignan números definidos a las opiniones que de hecho sólo son juicios subjetivos.

Comparaciones de empleados. Estas comparaciones se llevan a cabo por el evaluador, el cual, los clasifica con una base total, de acuerdo con su desempeño y su valor para la organización. Una persona sólo puede ocupar una clasificación ya sea alta, baja o media. El inconveniente de este procedimiento, es que las clasificaciones pueden decir como se relaciona una persona con las otras del grupo, pero no indican cuánto es mejor o peor una persona que otra, es decir, no revela la diferencia entre las personas de calificaciones adyacentes.

- Listas de Evaluación. Consisten básicamente en informes que describen varios comportamientos,
-

para cualquier empleo en particular. Cada informe tiene un peso o valor de escala asignado a él, de acuerdo a la importancia evaluada en este informe. Cuando se califica a un empleado, el evaluador revisa los informes que describen la conducta del individuo. Luego la lista de evaluación se tasa y se obtiene el promedio de los pesos de todos los informes descriptivos revisados. El principal problema, es que se trata de un procedimiento costoso en términos de tiempo de desarrollo del grupo de trabajo, porque se debe establecer una lista de evaluación de cada empleo.

- Evaluación Libre. Este método a diferencia de los anteriores, no requiere ninguna escala o formato estándar, ésta sólo requiere que un evaluador escriba sus impresiones del empleado calificado. También existen problemas con esta forma de evaluación, ya que se requiere de considerable tiempo y esfuerzo, si se va a hacer correctamente; 'las calificaciones dependen de las aptitudes literarias del evaluador, y es difícil comparar a los empleados con base en estos datos'. (31)

- Entrevistas. Por lo regular, para las técnicas de evaluación, se prefieren las entrevistas estructuradas, éstas también requieren considerable tiempo y esfuerzo; otras limitaciones que comúnmente se tienen, en este tipo de evaluación, así como en la evaluación libre, es que incluyen la interpretación de datos verbales, más que de candidatos.

- Incidentes críticos. Son eventos relacionados con el comportamiento y desempeño. Siempre que un empleado realiza su trabajo, excepcionalmente bien o mal, su supervisor hace su registro escrito que se utilizará, cuando se presenten las evaluaciones formales de desempeño. Usualmente este método de evaluación implica registros frecuentes. Los hechos se observan y se registran. Los problemas de esta técnica consisten en que ésta requiere tiempo y esfuerzo; la evaluación sólo la

(31) Sikula K. Andrew, op. cit., p. 126

puede hacer el supervisor inmediato del empleado, y esto puede conducir a que se tenga un exceso de supervisión y se reduzca la moral de los empleados, si sienten una presión constante.

Otros métodos de evaluación. Dos métodos populares de evaluación son el concepto del

- a) Centros de evaluación o lugares donde se efectúan las evaluaciones; en este contexto, las calificaciones, son los juicios de varios administradores especialmente capacitados, que usan una variedad de criterios para evaluar el desempeño de un empleado, conforme pasa por varias situaciones de prueba distintas.
- b) Administración por Objetivos. Esta tendencia da énfasis a las metas alcanzadas. "El proceso ... se enfoca en los resultados logrados y no en las características personales o métodos operativos. A una persona no se le juzga en términos de iniciativa, deseo de cooperar, actitud, estabilidad emocional o cualquier otra característica humana". (32) La única cuestión relevante es: Alcanzó sus metas el empleado? Si así lo hizo, se le evalúa positivamente, si no, en forma negativa; lo que cuentan son los resultados. "Se subraya el presente y el futuro en vez del pasado". (33)

(32) Ibid., p. 133

(33) Idem

2.2.2 Requisitos de las Medidas de Ejecución.

- **Objetividad.**

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es muy fácil en algunos puestos, mientras que en otros es realmente muy difícil; por ejemplo, en el caso de un obrero, es fácil contar el número de piezas producidas en el día; sin embargo, en el caso de un ejecutivo, el gerente de la organización, al emitir su juicio puede no ser totalmente imparcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Por tanto, al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

- **Validez.**

Deben retratar lo más fielmente la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. (34); éste es un problema, que está muy ligado al punto anterior, sin embargo es posible tener medidas objetivas, que no sean válidas. Por ejemplo, podemos contar el número de cigarrillos que fuma un ejecutivo al día, con lo cual tendremos una medida objetiva, pero que no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

- **Confiabilidad.**

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se toman, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificara como "excelente" hoy a un obrero y mañana como pésimo, si la maquinaria, los materiales, el esfuerzo del trabajador, etc. permanecieron constantes.

(34) Fernando Arias Galicia, op.cit., p. 330

2.2.3 Finalidades de la Evaluación.

- Una vez que se han llevado a cabo la selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal, se debe evaluar, y así se podrá comprobar, si los procesos anteriores, han sido satisfactorios; en otras palabras, la actividad de las personas indicará si la selección de los empleados fué la adecuada, por tanto se emplea como medida de control, ya que si no fué lo correcto, se tomarán las medidas correctivas.
- Las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia, van a utilizarse para: conceder ascensos, premios, incentivos, aumentos de sueldos, etc.
- Mejorar el rendimiento en el cargo.
- Conocer a aquellos miembros que destaquen por su poca eficiencia, a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc.

Evaluar la eficiencia de un departamento o una empresa o incluso diversos métodos de trabajo, cálculos de costos; como base para el pago de salarios a destajo, etc.

Importancia

Facilita la toma de decisiones en cuanto a planeación y ubicación de los recursos humanos de la institución.

Eleva la moral en el trabajo, lo cual a largo plazo, se traducirá en un incremento de la eficiencia.

- Ofrece al personal una oportunidad para que obtengan satisfacción y reconocimiento al hacerse conscientes de los resultados de su desempeño.
- Permite corregir oportunamente errores y orientar los esfuerzos de desarrollo.

- Forma de valorar el Capital Humano, siendo posible aplicar a todos los niveles; permitiendo además, detectar, necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

2.2.4 Ventajas de la Evaluación.

- Para la Organización

La evaluación del desempeño, es parte del ámbito de capital humano, que no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorar, fácilmente pasa inadvertido para el grupo de supervisores; esta evaluación permite conocer en el momento necesario; a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes debe rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para ocupar los puestos de confianza, cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal; puede incluso servir de fundamento para determinar las necesidades que existen.

Para el Supervisor

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema, para formarse un criterio fundado, respecto a cada uno de ellos; le ayudará a distinguir el elemento que realmente trabaja, de aquel que lo simula, cosa que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores con salario por día, sobre todo en empresas de personal muy numeroso. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores está expuesto a que aún sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, lo cual entorpecerá su criterio para evaluarlos; la calificación de méritos, reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a éste a dar su opinión; en caso de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc. en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará en sí a juzgar analíticamente a su personal, cosa

que mejorará su supervisión.

- Para el Trabajador

Permite dar a conocer periódicamente a sus empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo, si es buena o deficiente, o si pudiera mejorarla; así el trabajador se podrá corregir y prevenir sanciones y quizá despidos. Cuando se tenga que aplicar alguna sanción por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la institución, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento dentro de la misma. Tendrá un desarrollo de su trabajo, como ser humano combinada con un desarrollo económico, lo cual le permitirá satisfacer sus necesidades.

2.2.5 Problemas de la Evaluación.

Existen tipos generales de problemas, que son comunes a muchos, sino es que a todos los métodos anteriormente señalados, entre ellos están:

- El Efecto de Halo. Se presenta cuando son evaluadas el grupo de características del empleado con base en una característica específica por la que él siente que tiene una evaluación exacta. Esta evaluación "global" puede ser positiva o negativa.

Tolerancia o Rigurosidad. Muchos evaluadores son muy tolerantes en sus calificaciones. Pueden asignar altas calificaciones a todos los empleados, sin importar su mérito; con menos frecuencia el problema es el contrario y se califica muy severamente a los empleados; estos problemas se presentan debido a los variados estándares de desempeño entre los evaluadores y debido a diferentes interpretaciones del comportamiento.

- Tendencia Central. Se presenta cuando un evaluador asigna valores medios a todos los empleados, evitando darles calificaciones altas o bajas. 'Usualmente esta tendencia la causa la falta de información, ya que si un evaluador no está familiarizado con el evaluado, puede aceptarlo sin considerarlo ni elogiarlo'. (35)

(35) Sikula K. Andrew, op. cit., p. 126

- **Carácter Personal.** Muchas investigaciones apoyan el contexto, de que el modo en que 'siente' personalmente un evaluador, afectará drásticamente la objetividad de la calificación; el evaluador debe conocer dichas fallas y eliminarlas. En las evaluaciones con frecuencia influye el modo en que se va a usar la información de la evaluación; el ejemplo clásico es el supervisor que tiende a calificar a sus empleados cuando están determinando aumentos de sueldo, pero a menudo subraya las debilidades y deficiencias de los empleados cuando se pretende realizar una promoción. A veces no se promueve a los mejores trabajadores, para liberarse de un problema.

Dificultades que se presentan en una evaluación:

- La mayoría de las evaluaciones del desempeño, resultan subjetivas e inconsistentes, según el aspecto de trabajo que está siendo evaluado y la persona encargada de llevarla a cabo, se pueden generar:
 - a) Evaluaciones favorables de un desempeño incompetente
 - b) Evaluaciones desfavorables de un desempeño competente
- Se vuelve más complicado en la mayoría de las organizaciones, por la necesidad de equilibrar las pretensiones de mayor antigüedad, contra las de mayor mérito y por la necesidad de mantener una paridad, con las otras organizaciones del ramo.
- Se plantea una cuestión: Cómo ofrecer incentivos suficientes para mantener alta la moral de los miembros más valiosos de la organización, sin bajar por ello, la moral de todos los demás.

2.3 LA PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DE EFICIENCIA

Una de las principales preocupaciones de la administración de recursos humanos, radica en el diseño de procedimientos, con los cuales medir la potencialidad de trabajo de los miembros de la organización y su

efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos, comprenden la planeación y control de dichos recursos, sin menoscaba en la conservación y desarrollo de sus potenciales de trabajo; por consiguiente los métodos de medición de la productividad deberán aportar información adecuada para una planeación, que manteniendo la restricción de conservación y desarrollo del potencial de trabajo de sus miembros persiga los incrementos de productividad requeridos; y que permita detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros nocivos de la productividad y sus respectivos causas.

Se define como productividad a la "relación entre los resultados (volumen de producción alcanzada), y los recursos empleados para lograrlo".

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

"Proporción entre los insumos (estimulos) que se pusieron en juego para lograr ciertos objetivos, y los resultados que obtuvo"; los insumos o estimulos de un sistema, pueden ser de muchos tipos: por ejemplo, aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencias de los miembros, energía eléctrica para mover las máquinas, etc.; las respuestas también pueden ser diversas clases: producto final o servicio, satisfacción de sus miembros, desperdicio, contaminación ambiental, etc.

"La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para los ejecutivos y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos" (36); su auge puede ser alcanzado, no sólo con el incremento de los recursos materiales sino también con la aportación que en beneficio de la cantidad y calidad hace el trabajador,

(36) Fernando Arias Galicia, op. cit., p. 333

en la medida que va adquiriendo mayor destreza; por sí mismos los indicadores de la productividad proporcionan suficiente información para la toma de decisiones; por ejemplo, si una encuesta de actitud sugiere deterioro en la moral de trabajo, es seguro que se apliquen medidas correctivas dirigidas a elevar ese nivel moral; el administrador que evalúe ese deterioro no necesariamente esperará pruebas cuantitativas (horas-hombre, unidades producidas, etc) de los efectos causados por la disminución del nivel moral, sencillamente adoptará algunas medidas correctivas.

La administración de recursos humanos, ha propuesto la adopción de algunos indicadores cuyas escalas sugieren cierta correlación de la productividad, con la eficiencia lograda por la aplicación de políticas administrativas; el objetivo de estos indicadores es pronosticar oportunamente probables desviaciones futuras; algunos de ellos son:

- Moral de Trabajo. Es la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la compañía y su supervisor inmediato. Para que exista una buena moral, debe existir cohesión en el grupo, a fin de que los miembros cooperen en el logro de los objetivos que son beneficiosos para todos; además los miembros deben compartir un sentimiento de comunidad, de propósito y de participación de grupo. Una moral alta, trae como consecuencia la satisfacción del empleado en el desempeño de su trabajo, de su compañía y de su supervisor inmediato.
 - Ausentismo. Está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a trabajar.
 - Impuntualidad. Constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción, está ligada a la forma de ser del individuo, las razones de ésta no tienen una verdadera fundamentación.
 - Rotación de Personal. Se refiere al número
-

de trabajadores que entran y salen del grupo humano total al servicio de una empresa; este problema está íntimamente relacionado no sólo con la aplicación de técnicas apropiadas para el reclutamiento y selección de personal sino también con una evaluación exhaustiva de cualidades y habilidades del concursante a un puesto determinado.

2.4. PAGO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA.

Se han desarrollado desde hace medio siglo, una serie de técnicas, para el establecimiento de normas que permitan determinar en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición del salario, (siendo los demás: el salario mínimo, el salario del puesto, y el pago del mérito del trabajador en su puesto), a estas técnicas se les ha denominado 'remuneración por rendimiento'; pretenden llevar al trabajador a participar de los resultados de la productividad y de las ganancias que esto supone; determinándose la elección de alguna de ellas, de acuerdo a las características de la organización, la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesadas.

Tampoco se desconoce que hay quien estima criticables algunas de dichas técnicas y a otros les parecen inconvenientes; algunas personas consideran que es mejor propugnar la ejecución del trabajo a un ritmo relativamente moderado, acompañada por la igualdad de la remuneración, en virtud de que los menos hábiles tienen menor oportunidad de aumentar sus ingresos.

En el pago al mérito del trabajador, se remunera al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, utilizando la calificación de méritos.

Conclusión

Las actitudes y la moral de trabajo pueden facilitar o entorpecer el flujo de las funciones de la organi-

ución; todo administrador debe preocuparse por entenderlas, es aquí donde la administración de personal desempeña un papel importante; debe mantener el peso con las fuerzas económicas, políticas, sociales y tecnológicas que influyen en los individuos y en la organización; a menos que la función de personal responda a los muchos cambios que ocurren, dejará de satisfacer las necesidades individuales de los empleados y los objetivos de la organización; además para que el personal contribuya al logro de las metas de la empresa, debe sentirse identificado y motivado en su trabajo, sólo así, se logrará un rendimiento adecuado y la elevación de la productividad en las organizaciones.

En el siguiente capítulo, se mencionarán distintos aspectos sobre la motivación así como las distintas teorías que han surgido, para tratar de entender el comportamiento humano.

3. LA MOTIVACION

3.1 GENERALIDADES.

La motivación y el comportamiento humano son muy complejos y muy complicados; son múltiples las causas de la motivación individual, pero se considera que en la mayoría de los casos el elemento motivacional más importante varía de persona a persona.

Se comenzará por definir el concepto de motivación, como "el producto de la intensidad con que una persona desea algo y la probabilidad de que cierta acción, le permitirá alcanzarlo, dando como resultado la fuerza del impulso, encaminada a la acción." Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hasta cierto objetivo, éstos pueden ser: de tipo biológico como el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural, las cuales originan en los individuos determinadas conductas.

Muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores, a fin de lograr mayores niveles de producción; empero la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo. El individuo desarrolla, un esfuerzo, es decir manifiesta una conducta que se finca en su personalidad, pero condicionada en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo, un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron, y no tienen materia prima entonces no logrará la elevada producción.

El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, más será el esfuerzo puesto en juego, entre más separados, menos se beneficiará la organización con su esfuerzo (si es que lo hay); si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario obtendrá

sanciones (carencia de ascensos, castigos, etc.), tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación. La organización emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros y por consiguiente deben resultar atractivos, es decir deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

El problema fundamental de la motivación, está en cómo crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar los metas de la organización. En diferentes estudios realizados se ha encontrado, que los factores que median más frecuentemente en la satisfacción en el trabajo son:

- El contenido del trabajo y su control
- La supervisión
- La organización y la administración
- Oportunidades para progresar
- Pago y prestaciones financieras
- Condiciones de trabajo
- Compañeros de trabajo

Se ha comprobado que la naturaleza del trabajo, su organización y su flujo tienen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los grupos; sin embargo, en una sociedad de producción en serie, ésta no es tarea fácil, puesto que muchas personas, no obtienen de su trabajo más que una satisfacción personal muy leve, así como muy poca sensación de realización de obra creadora; en las grandes organizaciones, la gente tiene que trabajar conjuntamente, seguir órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas, y obedecer instrucciones de supervisores en cuya elección no tomaron parte y a los que posiblemente no vean nunca, muy pocos tienen la oportunidad de expresarse. Hay varios medios propios para la motivación en el trabajo, unos resultan adecuados

a una situación y otros a otra.

3.1.1 Enriquecimiento del Trabajo.

Consiste básicamente en que el empleado no sólo ejecute, sino también pueda planear y controlar; el supervisor fijará las metas conjuntamente con los subordinados, realizándose así la fusión de acción y control de lo que se hizo. De esta forma, las funciones del empleado se amplían, su trabajo se enriquece y se inicia la automotivación. Así la dirección proporciona las condiciones para que la gente trabaje por sí misma.

Es una técnica encaminada a lograr la motivación, a través del crecimiento, logros, responsabilidades y reconocimiento; consiste en promover aquella situación en la que la gente tiene un trabajo rico e interesante; se manejan principalmente los siguientes recursos: maquinaria, materiales, dinero, fuerza de trabajo. Se conjugan dichos recursos a través de la planeación y la organización; se determinan los objetivos, las políticas y los programas.

La única manera de motivar al empleado, es proporcionarle tareas que constituyan un reto, en las que pueda asumir responsabilidad; a mayor satisfacción del individuo, la organización ejerce más fuerza sobre él y existen menos posibilidades de que el individuo lo abandone. Por otro lado, si existe cohesión en los grupos informales de la organización y son aceptadas las metas de éste, aumentan los índices de producción (hablando de una empresa industrial).

3.2 TEORIAS SOBRE MOTIVACION.

Para entender la conducta, requerimientos y necesidades del Recurso Humano, se han formulado una serie de teorías a través de la evolución de la administración, en cuanto a la detección de variables, que han sido posibles por medio del análisis y que influyen en el comportamiento y en el incremento de la producción, como fué la escuela Humano-Relacionista, que aportó los incentivos no económicos.

3.2.1 Teoría de Abraham Maslow.

En 1954, Maslow identificó una estructura de necesidades para explicar la motivación individual. Reconoció cinco necesidades humanas:

- Fisiológicas o Primarias. Son aquellas indispensables para la supervivencia: alimentarse, respirar, dormir.
 - Necesidades de Seguridad. El hombre requiere seguridad en el futuro (provisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, busca prevenirse en cuanto a lesiones, enfermedades, pérdida de empleo; discriminación en cuestiones de ascenso).
 - Necesidades Sociales. Para sobrevivir el ser humano necesita salvo raras excepciones, afiliarse, requiere vivir dentro de una comunidad, pero además necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo. Necesita amor, afecto, camaradería; las relaciones en o fuera del trabajo, satisfacen estas necesidades sociales; al ver frustradas sus iniciativas sociales es posible que el individuo reaccione con antagonismo, falta de cooperación y que adopte cierta actitud en contra de la organización.
 - Psicológicas o de Estimo. El hombre persigue cierto nivel, reconocimiento, prestigio y estima de sí mismo, tiene la necesidad de ser considerado importante por él y por los demás; se basa en la confianza y el respeto a que cada persona considere ser acreedor y que merezca de los demás, puede tener su origen en los conocimientos, habilidades y otros factores; aun cuando las necesidades fisiológicas, de seguridad y de orden social hayan sido satisfechas, el hombre se esforzará por estar a la altura del concepto que tiene de sí mismo, y en merecer la estimación de los demás; la satisfacción de la necesidad de estimo, le produce un sentimiento de independencia y confianza, porque ve en todo ello confirmado, su propio juicio y el que los demás
-

se han formado de él.

- Necesidad de autorrealización. Es el deseo de sentirse realizado. Para él es vital sentir que está avanzando hacia el logro de lo que representa su máximo potencial; que está poniendo de su parte en lo que respecta a su talento y habilidades. Intervienen factores tales como: sentir que su trabajo es importante, el cumplimiento, la realización individual, el sentido de responsabilidad, la superación, nuevas experiencias y la oportunidad de desarrollarse.

Una de las ideas básicas de la Jerarquía de necesidades de Maslow, es que cuando se satisface una de ellas, la siguiente en orden de importancia, exige que se ocupen de ella y así sucesivamente en sentido ascendente. Las pruebas indican que la satisfacción de necesidades puede variar, según el grado de éxito, años de servicio y las distintas fases por las cuales ha pasado la carrera de una persona; entonces las oportunidades para satisfacer las necesidades, habrán de aplicarse diferencialmente de acuerdo a la posición o situación particular de una persona.

No existen dos individuos iguales, por tanto las necesidades varían en tipo e intensidad de un individuo a otro, lo difícil es relacionar las necesidades de la empresa en general con las necesidades específicas del individuo, para lo cual se deberá ubicar al empleado en la Jerarquía de necesidades y con base a ella, brindarle los incentivos adecuados para que satisfaga sus exigencias.

3.2.2 Teoría de Douglas McGregor.

Para describir su teoría 'X', se fundamenta en el siguiente juicio de valor:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza; controlados, dirigidos y amenazados con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad. (37)

De acuerdo a la teoría 'X', en un aspecto global, los trabajadores sienten repugnancia hacia su trabajo, debido a una mala ubicación en el desarrollo de sus labores, por eso prefieren que los dirijan y pretenden evadir responsabilidades buscando ante todo seguridad.

Teoría 'Y'

Contempla la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, y a través de la cual el conflicto se reduce en la medida en que el interés individual coincide con el de la organización. Crear condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos al éxito de la empresa; no supone aplicación de autoridad, ni excesiva blandura administrativa; da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización, en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos.

(37) Ríos Szalay Adalberto, op. cit., 151

3.2.3 Teoría de Herzberg.

Establece que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como: responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza etc., están ausentes. Es decir, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, deben medirse en escalas diferentes, por esta razón también se le denomina 'teoría dual'. Las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc) y el modelo de supervisión basado en las "relaciones humanas", así como la labor de comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrían la satisfacción; para llegar a ella se requerirá buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

3.3 ACTITUDES Y OPINIONES.

El éxito de una organización, depende de las actitudes de los individuos que la componen; si sus miembros son capaces y pueden aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que dispone, ésta podrá lograr sus objetivos. El clima de la organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos.

El aumento en el tamaño y la complejidad de las organizaciones pueden influir sobre sus miembros en forma significativa; uno de los mayores problemas que se presentan con el crecimiento organizacional, es el desarrollo de sentimientos de desunión. Actitud, es la predisposición a reaccionar favorable o desfavora-

blemente hacia la información del medio; las actitudes del trabajador dependen del grado en que éste considere que su trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que desee. De acuerdo al nivel jerárquico de la necesidad, es la motivación la que induce a trabajar a las personas con mayor o menor satisfacción; cuando el trabajo es satisfactorio, la persona es puntual, de lo contrario, llegará tarde, faltará o abandonará el trabajo.

El ausentismo es una de las más conocidas manifestaciones de inconformidad de los empleados, la cual se demuestra además, con una actitud negativa hacia el trabajo; el descontento de los empleados puede deberse a muchas causas, entre ellas están: selección deficiente de personal, métodos inadecuados de asignación de trabajo, accidentes, etc. Si no se selecciona bien al personal de la organización, se presentan problemas, por ejemplo; si un puesto requiere a una persona activa y seria, y colocan a una persona perezosa, quizá no asista al trabajo, provocando retrasos en el mismo; el exceso de personal, así como problemas en el transporte, son factores que también afectan a la colectividad. La impuntualidad, es también, una forma de manifestar la inconformidad, es la más ligada a la forma de ser del individuo, puesto que sin saberla agrade a la organización al llegar tarde.

En todas las organizaciones, mantener la moral en un nivel alto, es una tarea delicada e incierta, ya que la productividad se mantiene hasta cierto punto mediante recompensas desiguales que dejan insatisfechos a algunos miembros. Es responsabilidad del administrador, hacer que esta insatisfacción, no se convierta en resentimiento activo, ya que la distribución de castigos es tan crítica para la moral, como la de las recompensas y no menos delicada; en otras palabras, se castiga al individuo no dándole una recompensa que otros reciben. Es pues, muy importante dar un mismo trato a personas de grupos que tienen derecho a igual trato en una situación dada; dar recompensas prometidas, así como castigos y aplicarlos.

Cuando el personal no satisface sus necesidades en la empresa, se presenta:

- Baja productividad
- Ausentismo
- Rotación de Personal
- Accidentes
- Conflictos
- Baja Moral
- Tartuquismo
- Apatia

Los factores que determinan la conducta del trabajador son múltiples:

- Personalidad del individuo
- Diferencias individuales (edad, sexo, escolaridad, etc.)
- Antecedentes laborales
- Factores familiares
- Experiencias previas
- Tipo de trabajo que desempeña
- Tipo de supervisión
- Políticas de la empresa
- Condiciones físicas del lugar de trabajo

3.4 SUPERVISION EN EL TRABAJO.

El supervisor deberá procurar establecer una situación de trabajo, que les proporcione a los subordinados las máximas oportunidades para realizar cosas, autoexpresarse y para su formación individual; tendrá tres misiones:

- Delegar autoridad, señalando las metas para las cuales se habrá de trabajar, y supervisará basándose en resultados; en lugar de dar instrucciones detalladas, enseñará a los subordinados a tomar decisiones por sí mismos, esto proporciona a los empleados, la sensación de que cada uno es su propio jefe.

- Fijar ciertos límites a la libertad concedida a los subordinados, sin embargo, existen personas que sienten poco deseo de independencia y hay muchas situaciones que dan muy pocas oportunidades de autonomía, por más que ésta sea deseada; todo esto significa que el supervisor tendrá que ejercer con gran frecuencia su autoridad y ordenar a las personas que hagan cosas, que en ocasiones les son desagradables.

Tanto el supervisor, como sus subordinados, son miembros del mismo grupo de trabajo y, el grupo, tiene ciertas reglas y normas de conducta, el supervisor deberá evitar todo choque violento con tales normas y, si es posible, modificarlas en interés de la empresa.

Conclusión

Los seres humanos interpretan el mundo en función de sus sentimientos y actitudes; el administrador debe tratar de conocer y entender el comportamiento humano en relación con determinada cantidad y tipo de trabajo, así como buscar incentivos y estímulos económicos y no económicos, ya que sin tal comprensión, al reunir esa fuerza de trabajo, es muy probable que resulte ineficaz el esfuerzo empleado.

En el siguiente capítulo se tratarán aspectos fundamentales de la Administración Pública, y el papel que la auditoría gubernamental desempeña; específicamente la Contraloría General del ISSSTE, institución donde se aplicó el presente trabajo de investigación; se incluyen además, las descripciones de los puestos a los cuales se enfoca el sistema de evaluación propuesta, el cual será explicado en forma detallada, en el quinto y último capítulo de este trabajo.

4. LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL.

4.1 ADMINISTRACION PUBLICA.

Considerando que el sistema de evaluación propuesto en este seminario de investigación está enfocado específicamente a personal gubernamental, es que a continuación se presenta un breve panorama de la administración pública.

En su sentido más amplio, la Administración Pública significa 'sistema político', 'sistema de gobierno'; es decir, el conjunto de manifestaciones de conducta humana que determinan cómo se distribuye y ejerce la autoridad política y cómo se atienden los intereses públicos; es el patrón de ideas, actitudes, normas, procedimientos, instituciones y otras expresiones humanas que caracterizan la dirección de la sociedad por su grupo de gobernantes. Se considera también como: 'La fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta para la realización de los fines del sistema político'. (38)

La estructura de la administración pública debe adaptarse al desenvolvimiento general del país y a las crecientes necesidades del gobierno en sus funciones políticas y administrativas; al ser el gobierno un elemento activo y la administración pública, su instrumento básico, ésta es y seguirá siendo una área crítica de cambios y transformaciones sociales en términos muy amplios, ya que en sí misma es un escenario de tensiones, agitaciones y cambios acelerados.

Cuando dentro de la Administración Pública, los resultados no son los planeados, se dice que: el personal no es el adecuado, que carece de preparación, no tiene interés, es conformista, está frustrado. Efectivamente muchos de estos calificativos, identifican la personalidad de los empleados públicos, lo más grave es que esa falta de interés, de conformismo y el grado de frustración van en aumento conforme transcurre el tiempo, ya que no sólo se limitan, sino hasta se inutilizan todas sus capacidades de desarrollo, negándoseles toda posibilidad de realización humana.

(38) Pedro Muñoz Amato. 'Introducción a la Administración Pública'. Volumen II. F.C.E. México 1978. p. 19

Así por muchas décadas, se ha conformado la personalidad del burócrata, cuya imagen y prestigio son proporcionales al medio en que se desarrolla; las actitudes que día a día se observan en las oficinas públicas, de empleados negligentes, carentes de interés hasta altaneros, son el reflejo de su mala formación, ya que esta última característica también la toman de un equivocado concepto de poder e influencia; lo anterior sugiere precisar en forma breve el medio ambiente que influye en la formación del empleado público y los factores que determinan su desarrollo.

- **Planeación.** La administración pública pone el acento en la planificación y no logra traducir los planes en verdadera y efectiva acción administrativa u operativa. Con frecuencia los planes ambiciosos exigen elemento humano eficiente, imaginativo, creativo y preparado. La administración no cuenta con recursos humanos adecuados debido a una falta de planes de desarrollo e integración de estos recursos.
- **Organización.** Las dependencias del Sector Público se caracterizan por tener estructuras complejas y su amplitud con diversidad de niveles jerárquicos que no obedecen a ninguna política o norma organizacional, siendo contradictorias en su aspecto práctico; se modifican, aumentan o disminuyen, agrupando o desmembrando funciones de acuerdo al poder e influencia de las personas y no de acuerdo a las necesidades de la organización, que son imprecisas.
- **Integración.** La carencia de sistemas de selección de personal, origina la contratación de empleados, que no cubren los requisitos mínimos del puesto, creándose puestos para los individuos, en contra de los principios más elementales de la administración; al carecer de sistemas de inducción, capacitación, articulación del hombre al puesto y no siguiéndose con las normas técnicas de presentación e integración elementales, el empleado se convierte desde el primer día, en un miembro desarticulado, sin posibilidades de una

integración adecuada.

Dirección. La autoridad en la administración es la fuerza representativa de los posiciones y ámbito de influencia en los funcionarios, es el don más preciado y no están dispuestos a compartirlo con nadie, cualquier intento de modificar el sistema o intervenir en su universo de influencia, es considerada agresión grave y casi declaración de guerra política; cualquier idea que trate de variar el sistema tradicional de mando es considerada extravagante, argumentando que no se ajusta a la administración pública; se tiende a rechazar los avances de las ciencias de la administración, declarando su validez sólo en la empresa privada. La estrategia de dirección queda complementada por un sistema de comunicaciones deficiente y canales de información inoperantes, tendiéndose que trabajar por intuición y adivinanza; los tabbes se multiplican y el empleado prefiere no actuar para no equivocarse por ignorancia, ya que los criterios cambian continuamente; cuando a lo anterior se da una falta de continuidad en criterios, planes y programas, esto debido a los cambios constantes de administración, lo cual dificulta el desarrollo y mejoramiento de los procedimientos inicialmente establecidos, generando además un gran descontrol entre todo el personal.

Desarrollo del personal en el sector público

La administración no ha hecho nada por motivar a los empleados públicos, sólo se ha limitado a disminuir el grado de insatisfacción en los empleados, esperando incrementar así su motivación; en forma precaria se ha tratado de mejorar las condiciones de trabajo, aumentando los niveles de sueldos y las prestaciones sociales y económicas e incrementando el grado de seguridad en el trabajo; sin embargo, los resultados en la motivación de los empleados no son los esperados; no hay cambio real en las actitudes y a pesar de la inversión de importantes cantidades y ampliación de los presupuestos, el avance es insignificante.

4.1.1 Auditoría Gubernamental.

Es un mecanismo de control y evaluación de la administración pública federal, que permite conocer con mayor claridad y oportunidad el grado de eficiencia y congruencia de los recursos utilizados y la forma en que se están cumpliendo las metas y los objetivos nacionales; en este contexto, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), es la dependencia facultada para emitir normas generales que rigen el funcionamiento de las "contralorías internas", las cuales a su vez se consideran órganos de apoyo para llevar a cabo el control.

La SECOGEF les da apoyo y asistencia técnica para que éstas cumplan debidamente con prácticas de auditoría; para verificar que se apeguen a los procedimientos y fijar las responsabilidades que se derivan, así como definir las características, estructura y funcionamiento del sistema de control y evaluación gubernamental.

4.1.2 Alcance.

Comprende la realización de auditorías financieras, operacionales, de resultados, de programas y de legalidad a las unidades, programas y actividades de las dependencias y entidades de la administración pública. Sus objetivos son:

- Analizar si el control interno condujera a la obtención de información financiera, confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
- Analizar si la dependencia o entidad, con los recursos asignados ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en los programas.
- Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a las dependencias y entidades.
- Formular las observaciones, sugerencias y

recomendaciones tendientes a mejorar las operaciones de la dependencia o entidad, así como para corregir las desviaciones o deficiencias encontradas.

- Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

4.1.3 Auditoría Interna.

Es la que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que su constituye el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección información sobre el resultado de su gestión y propiciando en su caso, que se adopten medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de metas y objetivos. (39)

Es el mecanismo idóneo para determinar si los sistemas de autocontrol implementado funcionan adecuadamente; así pues, debe analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación y contabilización y en general, los que dan origen a la toma de decisiones, pero sin intervenir en su ejecución y cuando como parte de sus funciones participe en actividades específicas como por ejemplo: la toma de inventariás físicos, entrega-recepción de funcionarios, remates, bajas y otros similares; su acción debe restringirse a testificar u observar.

La auditoría interna debe tener libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen. Para el desarrollo de las actividades de auditoría interna, es necesario que exista una estrecha coordinación y efectiva comunicación con las diferentes unidades de la dependencia o entidad, para propiciar que las acciones de revisión, se desarrollen bajo un esquema de participación conjunta.

(39) S.P.P. "La Auditoría Gubernamental en el Control y Evaluación de la Administración Pública Federal", p. 16-17

4.2 CONTRALORIA GENERAL DEL ISSSTC

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.T.E.), es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio; forma parte del sistema de seguridad social, que el gobierno mexicano ha instituido, para beneficio de los sectores laborales de la población; atiende las necesidades básicas del servidor público y su familia, a través del otorgamiento de diversas prestaciones como: servicio médico, pensiones, jubilaciones, préstamos personales a corto y mediano plazo, vivienda, prestaciones de tipo social y cultural, tiendas, entre otras; dentro de este contexto, la Contraloría General del ISSSTE, es el órgano de control interno, encargado de vigilar que las distintas áreas que otorgan dichos servicios, lo hagan de la mejor forma.

4.2.1 Objetivos de la Contraloría General del ISSSTE

Promover la racionalidad en el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros del Instituto.

Promover la expedición de normas, procedimientos y mecanismos para la estricta disciplina, honestidad de los acciones y austeridad en el gasto.

Prevenir y combatir la corrupción, en sus diversas manifestaciones promoviendo las acciones necesarias para evitar su recurrencia.

4.2.2 Funciones

(De acuerdo al Reglamento Interior del ISSSTE)

- Planear, organizar, normar y coordinar el sistema de control y evaluación del Instituto.
- Realizar las auditorías y evaluaciones que se requieran.
- Inspeccionar, vigilar y comprobar que todas las áreas del Instituto, cumplan con las obligaciones derivadas de las normas y disposiciones aplicables.
- Investigar las irregularidades en que incurran los servidores públicos que laboran en la Institución, así como aplicar, previo acuerdo del Director General, las sanciones administrativas que correspondan; en su caso, hacer las denuncias correspondientes.
- Las demás que señalen otras disposiciones aplicables.

4.2.3 Descripción de puestos.

A continuación se presenta el análisis y la descripción de los puestos de auditor y supervisor, ya que el "Sistema de Evaluación Integral" propuesto en este trabajo de investigación, se enfoca específicamente a ellos.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de puestos sirve para precisar la objetividad del puesto, y se tomó como norma o estándar, contra el cual comparar el desempeño del empleado (en base a ellos, se diseñaron las cédulas de evaluación correspondientes).

- Descripción Analítica del Puesto (Supervisor)

Función.

1. Revisar en forma conjunta con el Jefe de la unidad, las auditorías que se tienen progra-

mandas.

2. Planear la auditoría que va a llevarse a cabo, designando funciones específicas, a cada uno de los auditores que tiene a su cargo.
3. Presentar a su grupo de auditores, llevando los oficios de presentación y de comisión y comentar con las personas responsables del área auditada, los aspectos y unidades sujetas a revisión.
4. Vigilar en forma constante que el desarrollo de la auditoría, así como la designación de trabajos, se realice de acuerdo a lo planeado.
5. Revisar la forma en que se están elaborando e interpretando los papeles de trabajo y dar la revisión final al informe que se va a presentar.
6. Dar lectura al Reporte de Observaciones encontradas, y establecer en forma conjunta con los responsables del área, las fechas de compromisos.

Objetivos de la Función

1. Calendarizar en forma adecuada la ejecución de auditorías, de acuerdo al programa anual.
 2. Delimitar responsabilidades y cumplir con los objetivos previamente establecidos.
 3. Solicitar a los responsables del área, se proporcione al grupo de auditores, la información requerida, sin trastornar demasiado los labores diarias del personal.
 4. Propiciar que la auditoría se desarrolle en el tiempo fijado y con el personal planeado.
 5. Verificar que el trabajo realizado, conduzca al objetivo de la auditoría.
-

6. Dar a conocer los resultados de la auditoria practicada, estableciendo las recomendaciones pertinentes y fijar fechas en las cuales los responsables de las áreas se comprometen a corregir desviaciones.

Especificación del Puesto

Experiencia comprobada en la ejecución de auditorias administrativas, contables, financieras y operacionales (de 3 a 5 años).

Habilidad para realizar correctamente cálculos aritméticos.

Habilidad para coordinar las actividades de un grupo, poseer don de mando.

Capacidad para comunicarse con su grupo de trabajo.

Capacidad para elaborar informes preliminares.

Habilidad para comunicarse con las demás personas.

Conservar el carácter confidencial de su actividad.

Desempeñar su trabajo con integridad y honradez.

- Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- Deseos de colaborar con su grupo de trabajo.
- Disponibilidad para viajar.

Escolaridad

Profesional correspondiente al puesto, título profesional, curriculum vitae.

Requisitos de Ingreso:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista en Recursos Humanos.
- Aprobar examen teórico.
- Aprobar examen psicométrico.
- Entrevista con el funcionario del área solicitante.

Descripción Analítica del Puesto (Auditor)

Función

1. Coordinar el trabajo del grupo a su cargo, de acuerdo al programa previamente establecido.
2. Presentarse en las áreas y solicitar la información requerida.
3. Analizar la información.
4. Formular diagnósticos.
5. Integrar los 'papeles de trabajo' (cédulas analíticas y sumarias).
6. Redactar el informe final.
7. Lectura del informe de auditoría practicado.

Objetivo de la Función

1. Delegar responsabilidades y asignar trabajo a los miembros del grupo para cumplir oportunamente con los programas.
 2. Obtener la información requerida para llevar a cabo la auditoría.
 3. Comprobar si se está cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos.
-

4. Tratar de dar un 'informe preliminar' de la problemática captada.
5. Sustentar con evidencia plena y suficiente las situaciones observadas, así como hacer constar el trabajo realizado por el grupo de auditores.
6. Presentar por escrito las situaciones anómalas encontradas, así como las recomendaciones pertinentes.
7. Dar a conocer a los funcionarios del área auditada, las situaciones anómalas encontradas.

Especificación del Puesto

- Experiencia comprobada en la ejecución de auditorías administrativas, contables, financieras y operacionales (1 a 3 años).
 - Facilidad para expresar ideas en forma verbal.
 - Disposición para participar en cualquier actividad encaminada a la realización de la auditoría.
 - Capacidad para trabajar en grupo.
 - Habilidad para comunicarse con las demás personas.
 - Conservar el carácter confidencial de su actividad.
 - Desempeñar su trabajo con integridad y honradez.
 - Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
-

- Sentido de grupo.
- Capacidad para hacer aportaciones que mejoren el trabajo.
- Deseos de colaboración.
- Disponibilidad para viajar.

Escolaridad

Profesional correspondiente al puesto (título profesional), curriculum vitae.

Requisitos de Ingreso:

Salicitud de empleo.

Entrevista en Recursos Humanos.

Aprobar examen teórico.

Aprobar examen psicométrico.

Entrevista con el funcionario del Área solicitante.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del Puesto: Auditor 'A'
2. Tipo de nombramiento: Confianza
3. Clave del puesto: Cf
4. Nivel inmediato superior: Supervisor
5. Nivel inmediato inferior: Auditor 'B'

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Garantizar que las auditorias se lleven a cabo de acuerdo a las normas y técnicas aplicables en la materia y con la calidad y oportunidad requeridas.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Planear y elaborar previo a la ejecución en campo, las actividades a desarrollar en la práctica de auditorias, programas de trabajo específicos y cuestionarios de control interno, determinando el alcance y oportunidad que a su juicio requieran.

Coordinar, dirigir y supervisar el trabajo en campo, del grupo de auditores a su cargo.

Apoyar y asesorar, en el ámbito de su competencia al personal de las áreas del Instituto para el mejor desempeño de sus funciones.

Ejecutar las auditorias programadas y especiales que indiquen sus superiores.

Efectuar los seguimientos de auditorias practicadas en ejercicios anteriores.

Comprobar que las observaciones que se hayan determinado, estén debidamente soporta-

das.

Comentar con el personal de las áreas auditadas, los resultados de las auditorías que practique, en las que se contemplan las observaciones y la propuesta de medidas y acciones correctivas para su solución.

Formular los pliegos de observaciones que procedan, derivados de las irregularidades detectadas con motivo de las auditorías practicadas.

IV. AMBITO DE RESPONSABILIDAD

1. Bienes Inventariados: Mobiliario y equipo asignado mediante su respectivo resguardo.
2. Información: La de los informes, papeles de trabajo y en general la que se derive como resultado de las intervenciones.
3. Dirección y Supervisión: De las actividades que desarrolle el personal asignado a nivel inferior al puesto.
4. Relaciones: Con el personal de las áreas auditadas.

V. REQUISITOS DEL PUESTO

1. Escolaridad: Profesional con título correspondiente a la especialidad de la auditoría que se requiera.
 2. Experiencia Laboral: Tres años como mínimo en la ejecución de auditorías contables.
 3. Aptitudes y Actitudes:
Habilidad para coordinar las actividades
-

de un grupo.

Poseer don de mundo.

Facilidad para expresar ideas en forma verbal y escrita.

Habilidad para realizar correctamente cálculos aritméticos.

Capacidad para realizar trabajos con oportunidad y calidad.

Capacidad para ejecutar las instrucciones de niveles superiores y para transmitir y vigilar el cumplimiento de las órdenes que dicte.

Criterio y capacidad para aplicar soluciones acertadas.

Habilidad para mantener buenas relaciones humanas.

Actitud positiva y constructiva en el desempeño de sus labores.

Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.

Integridad y honradez en el desempeño de su trabajo.

Actitud para conservar el carácter confidencial de su actividad.

Dominio de las normas y políticas del ISSSTE y de la administración pública federal.

4. Otros Requisitos: Disponibilidad para viajar.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del puesto: Auditor "B"
2. Tipo de Nombramiento: Confianza
3. Clave del puesto: CF
4. Nivel inmediato superior: Auditor "A"
5. Nivel inmediato inferior: Auditor "C"

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Coadyuvar a que las auditorías se practiquen con eficiencia y eficacia.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Apoyar la planación de los trabajos a ejecutarse durante la auditoría y participar en la elaboración de los programas de trabajo específicos y cuestionarios de control interno.

Aplicar los cuestionarios de control interno al personal de las áreas auditadas.

Obtener la evidencia suficiente y competente de las irregularidades que detecte.

Investigar y analizar la información y documentación necesaria durante la ejecución de la auditoría.

Elaborar las cédulas sumarias en las que se plasmen los resultados de la información analizada.

Participar en las reuniones en las que se comenten con el personal de las áreas auditadas, los resultados del trabajo de auditoría.

Apoyar la elaboración de los informes parciales y finales de las auditorías que practique.

IV. AMBITO DE RESPONSABILIDAD

1. Bienes Inventariados: Mobiliario y equipo asignado mediante su respectivo resguardo.
2. Información: La de informes, papeles de trabajo y en general, la que se derive como resultado de las intervenciones.
3. Dirección y Supervisión: En su caso, de las actividades que desarrolle el personal asignado.
4. Relaciones: Con el personal de las áreas auditadas.

V. REQUISITOS DE INGRESO

1. Escolaridad: Preferentemente profesional con título, correspondiente a la especialidad de la auditoría que se requiera.
2. Experiencia Laboral: De uno a tres años en la ejecución de auditorías.

3. Aptitudes y Actitudes:

Facilidad para expresar ideas en forma verbal y escrita.

Habilidad para realizar correctamente cálculos aritméticos.

Capacidad para realizar trabajos con oportunidad y calidad.

Capacidad para hacer aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo.

Capacidad para adaptarse al grupo de trabajo e intercambiar ideas, información y opiniones.

Habilidad para mantener buenas relaciones humanas.

Capacidad para ejecutar las instrucciones que recibe de niveles superiores.

Actitud positiva y constructiva en el desempeño de labores.

Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.

Integridad y honradez en el desempeño del trabajo.

Actitud para conservar el carácter confidencial de la actividad.

Deseos e interés para colaborar.

Conocimiento de las normas y políticas del ISSSTE y de la administración pública federal.

4. Otros Requisitos: Disponibilidad para viajar

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del puesto: Auditor 'C'
2. Tipo de Nombramiento: Confianza
3. Clave del Puesto: CF
4. Nivel inmediato superior: Auditor 'B'
5. Nivel inmediato inferior:

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Coadyuvar a que las auditorías se practiquen con eficiencia y eficacia.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Apoyar en el desempeño de trabajos a realizar durante la auditoría.

Aplicación de los cuestionarios de control interno a personal de las áreas auditadas.

Obtener la evidencia suficiente y competente de las irregularidades que detecte.

Participar en la investigación y análisis de información y documentación necesaria durante la ejecución de la auditoría.

Elaboración de cédulas analíticas y sumarios en las que se plasmen los resultados del trabajo de auditoría.

Apoyar la elaboración de los informes parciales y finales de las auditorías que practique.

IV. AMBITO DE RESPONSABILIDAD

1. Escolaridad: Preferentemente profesional con título, correspondiente a la es-

pecialidad de la auditoria que se requiera.

2. Experiencia Laboral: No necesaria.

3. Aptitudes y Actitudes:

Facilidad para expresar ideas en forma verbal y escrita.

Habilidad para realizar correctamente calculos aritmeticos.

Capacidad para realizar trabajos con oportunidad y calidad.

Capacidad de hacer aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo.

Aptitud para adaptarse al grupo y criterio para intercambiar ideas, informacion y opiniones.

Habilidad para mantener buenas relaciones humanas.

Capacidad para ejecutar las instrucciones que reciba de niveles superiores.

Actitud positiva para adecuarse a las disposiciones legales y administrativas vigentes.

Integridad y honradez en el desempeño del trabajo.

Actitud para conservar el caracter confidencial de su actividad.

Deseos e interes para colaborar.

Conocimientos de las normas y politicas del ISSSTE y de la administracion publica federal.

4. Otros requisitos: Disponibilidad para viajar

4.2.4 Estructura Orgánica

Básicamente el personal de la Contraloría General del ISSSTE, se integra por personal de tipo:

- Profesional.
Personal en cuyos puestos se lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico-científicos para la solución de problemas.
- Técnico.
Personal con puestos en los que se lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico-prácticos para la solución de problemas.
- Administrativo.
Personal que desempeña puestos en los que se realizan trabajos propios de oficina y/o apoyo administrativo.

Servicios.

Personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo, requeridas para el desempeño de funciones.

La coordinación administrativa, es la encargada de llevar a cabo la función de administración de personal dentro de la Contraloría.

Total de personal:

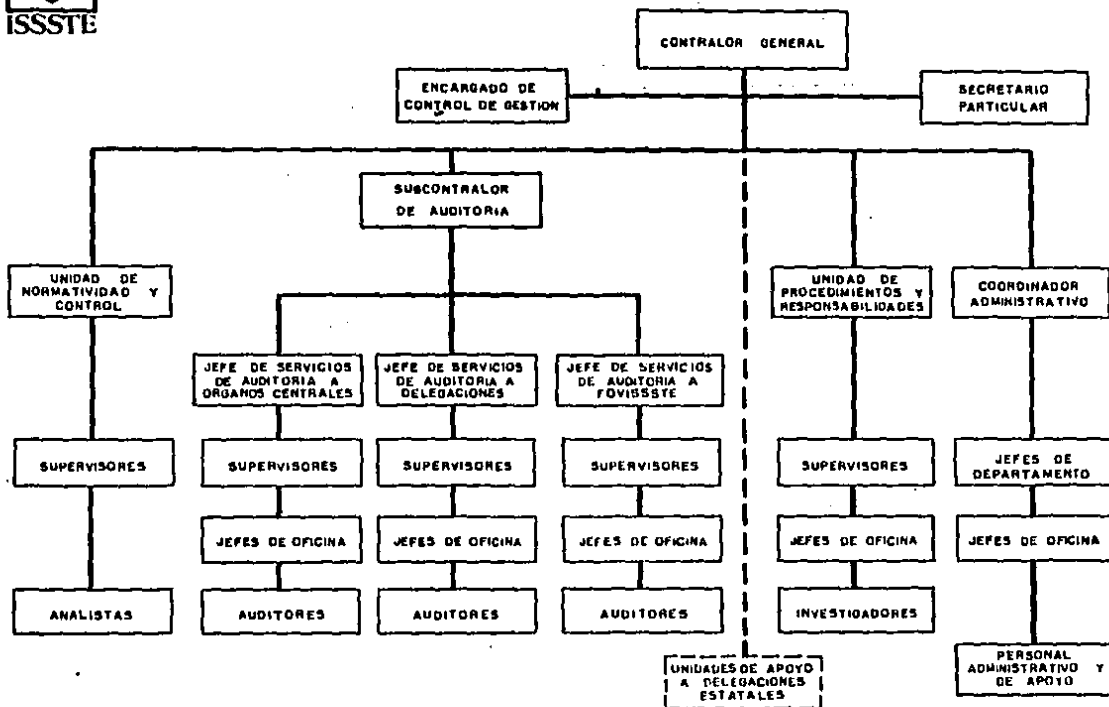
Contralor	1
Subcontralor	1
Jefes de Servicio y/o Jefes de unidad	6
Supervisores	24
Audidores	85
Secretarías	35
Personal de apoyo administrativo	33

	185

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



ORGANOGRAMA DE LA CONTRALORIA GENERAL



4.3 PROCESO DE AUDITORIA

Planación de la Auditoria

Previamente a la ejecución de la auditoria, se debe planear cada fase del trabajo a desarrollar; la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que se van a emplear, los papeles de trabajo que se elaborarán y el personal que intervendrá en la revisión.

Para cualquier tipo de revisión, debe formularse un "programa de auditoria", ya sea reducido e informal para trabajos pequeños y sin problemas, o extensos para trabajos importantes. Las ventajas en su elaboración son:

- Trabajos de auditoria más ágiles y eficientes.

Enfoque del examen sobre los puntos más importantes de la revisión.

Reducción del tiempo que se lleva en cada auditoria.

Para la dirección representa una forma más adecuada de expresar sus órdenes por escrito y con ello evitar malas interpretaciones permitiendo además, determinar los alcances de la revisión y el personal que intervendrá en la misma.

"Tanto para lograr la máxima utilidad y eficiencia, como para garantizar, la calidad de la auditoria, es necesario una supervisión completa de los papeles de trabajo ya que el grado de calidad con que se planean, preparan, revisan y conservan, distingue el nivel de profesionalismo con que se ejecuta esta función". (40)

(40) Ibid., p. 47

4.3.1 Papeles de Trabajo

Son el conjunto de cédulas y documentos fehacientes que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de pruebas realizadas y los resultados de las mismas, sobre los cuales se sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

Importancia:

- Proporcionar la base para fundamentar el contenido del informe de auditoría.
- Ofrecer evidencia de la solidez y calidad profesional del trabajo desarrollado.
- Constituir la base para supervisar el avance del trabajo y su calidad.
- Minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.
- Servir como instrumento de capacitación.

La evaluación de los auditores se basa en parte en la calidad de los papeles de trabajo que preparen; por tales razones, éstos deben ser:

- a) Completas. Deben incluir toda la evidencia que se requiere para fundamentar la opinión (examen de documentos, discusiones con el personal operativo, confirmaciones, etc.)
 - b) Claros. Deben ser entendibles por cualquier auditor, o por una persona que tenga conocimientos básicos de la operación.
 - c) Económicos. Su costo debe ser mínimo tanto en su proceso de elaboración como en su revisión.
-

Existen dos clases de papeles de trabajo:

- a) Los que se elaboran con motivo del periodo sujeto a revisión, llamados "actuales".
- b) Aquellos cuya elaboración viene a constituir el archivo permanente y que sirve de consulta, mediante su actualización para futuras revisiones.

Los papeles de trabajo "actuales", se clasifican en cédulas sumarias, analíticas y subanalíticas; su elaboración se puede observar como un doble proceso de análisis y síntesis.

- Cédulas Sumarias. Son las que presentan un conjunto o grupo de cuentas, programas, actividades, metas, etc; es el resumen de las observaciones, que se agrega en la parte final del expediente de auditoría; es conveniente que contengan los principales indicadores así como su comparación con los estándares del periodo anterior, con el propósito que desde ese momento se detecten desviaciones importantes que requieran explicación, antes de que se concluya su examen.

Cédulas Analíticas. Son aquellas que describen las partidas, que han sido revisadas y comprobadas; presentan en detalle los elementos característicos de los papeles de trabajo tales como:

- a) Información obtenida. Debe agruparse o clasificarse de tal forma que permita detectar a simple vista, desviaciones o aspectos sobresalientes de las operaciones, para lo cual se debe añadir cualquier comentario que facilite su interpretación.

- b) Pruebas realizadas. Significa realizar las investigaciones que se consideren necesarias a través de la aplicación de técnicas de auditoría, para cumplir con los objetivos del examen, desglosados en el programa de trabajo. Es necesario seleccionar las pruebas que proporcionen la mayor certeza con el mínimo de esfuerzo, para evitar el trabajo inútil y excesivo. Las pruebas globales refuerzan el resultado de una prueba de detalle, con lo que se evita el riesgo de que esta última no contemple una operación importante que desvirtúe su resultado.

Obtención de la Evidencia. Al desarrollar su trabajo, el auditor debe acumular los hechos, documentos y pruebas suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la autenticidad y razonabilidad de las conclusiones a las que se llegaron. La evidencia consiste en reunir elementos de juicio que permitan soportar objetivamente los resultados de la auditoría, y es suficiente cuando el auditor llega a la convicción de que el objetivo que persigue ha quedado debidamente soportado.

Informe de Auditoría. Antes de elaborar el informe definitivo, las conclusiones y recomendaciones deben ser discutidas con los funcionarios responsables; debe presentarse un informe previo sobre las observaciones del auditor, con el fin primordial de demostrarles que sus conclusiones y recomendaciones son pertinentes, o en su caso, para que dichos funcionarios proporcionen evidencia, aportando la documentación o información que no haya sido proporcionada al auditor en el desarrollo de su trabajo. Esta discusión permite eliminar del informe, algunas conclusiones que por mala interpretación y/o desconocimiento de la operación el auditor hubiere juzgado equivocadamente; este proceso sirve para que el informe definitivo, cuente con conclusiones y recomendaciones debidamente soportadas; cuando no existe coincidencia de opinión, el auditor está obligado a incluir en su informe de manera constructiva y positiva las opiniones de los funcionarios.

El informe de auditoría debe ser claro, objetivo, preciso y constructivo, respaldado con suficiente evidencia que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades de la dependencia o entidad; es el resultado final de todo el proceso de auditoría, por tanto debe incluir las situaciones detectadas, el origen de las mismas, así como las conclusiones pertinentes. El enfoque del informe debe ser lo más positivo y constructivo que sea posible, dándole mayor relevancia a las sugerencias o recomendaciones que a los aspectos negativos que se observaron; debe jerarquizarse la presentación de la información, en función de la importancia de las conclusiones.

Oportunidad y comunicación de los resultados. El informe que se obtenga como resultado del trabajo, debe hacerse del conocimiento de los funcionarios responsables, normalmente el informe de auditoría se debe presentar al término de la revisión; sin embargo, cuando se determinen hechos importantes que requieran de corrección inmediata, éstos deben ser dados a conocer, con objeto de que se tomen las acciones correctivas que procedan.

Seguimiento de las observaciones. Debe efectuarse un seguimiento de todas aquellas recomendaciones aprobadas como resultado del informe de auditoría, con el objeto de vigilar que éstas efectivamente se llevaron a la práctica en tiempo, y que los resultados que se obtuvieron fueron los deseados.

La importancia que revisten los papeles de trabajo, está en relación con la información que contienen, la calidad profesional del auditor que los elabora, la facilidad que presentan para la supervisión, así como la interpretación que de los mismos se hace, en virtud de que constituyen la base de la opinión que se emite sobre el aspecto auditado.

4.4 CUALIDADES QUE DEBE REUNIR EL PERSONAL DE AUDITORIA

- Conocimiento técnico y desarrollo profesional.

El personal encargado de realizar la auditoría, debe poseer en conjunto, la disposición, preparación técnica, experiencia y capacitación necesaria para el desarrollo de sus actividades. La diversidad de las actividades que tienen que realizarse para lograr los objetivos y metas de los programas del Sector Público, requiere que los auditores gubernamentales, cuenten para sus tareas de revisión, con los conocimientos multidisciplinarios necesarios; por lo tanto, el equipo de auditoría, debe auxiliarse con profesionales especialistas en las áreas y actividades a examinarse; el auditor para tener la disposición necesaria, debe contar con iniciativa, dinamismo, motivación que le permitan desarrollar su trabajo. La preparación técnica, debe estar básicamente apoyada por el conjunto de conocimientos obtenidos en las instituciones educativas, mismos que el auditor debe mantener actualizados con una capacitación continua, a través de su participación en cursos, seminarios, etc., que le permitan conocer los nuevos conceptos de aplicación en cuanto a sistemas, principales que tengan alguna relación con la práctica de auditoría. "La experiencia la adquiere mediante la práctica de sus actividades profesionales, misma que a través del tiempo proporciona al auditor, el juicio y la madurez necesarios que requiere el ejercicio de sus actividades". (41)

- Objetividad y Autonomía.

El órgano de auditoría y cada auditor en lo particular, mantendrán una actitud objetiva y de absoluta independencia en relación a las operaciones y funcionarios de la dependencia o entidad examinada. La independencia del auditor, es la cualidad que le permite emitir juicios objetivos, con absoluta libertad de criterio, sin ser influenciado por terceros; para contar con ella, se requiere que el auditor no esté o haya estado relacionado con las actividades y operaciones que examine; no debe existir relación de parentesco consanguíneo o civil en línea directa y a fin dentro del segundo grado, con funcionarios de la

(41) Ibid., p. 23

dependencia o entidad; tampoco debe tener ninguna relación de negocios que se considere compatible con la actividad que desarrolle.

- **Esmero profesional y responsabilidad.**

El auditor es responsable por las opiniones e informes que emita como resultado de la ejecución de sus labores, los cuales debe realizar con el debido cuidado y diligencia profesional; está obligado a cumplir con los códigos de ética profesional emitidos por su profesión, y a observar una actitud positiva y constructiva.

- **Honestidad y Confidencialidad.**

Todo auditor debe desarrollar su trabajo, con probidad; se abstendrá de utilizar la información obtenida en el desarrollo de su trabajo, con toda integridad profesional, no ocultando o deformando los hechos o la información, con el propósito de obtener algún beneficio personal o para beneficiar a terceros, asimismo, es responsable de mantener absoluta reserva y confidencialidad con respecto a los informes, datos y hechos obtenidos como consecuencia de sus labores.

4.5 SUPERVISION DE AUDITORIA

El trabajo realizado por el personal de auditoría, debe ser dirigido, orientado y revisado; el grado de supervisión depende del conocimiento técnico y desarrollo profesional del personal supervisado y de la importancia de los aspectos auditados. El objetivo de la supervisión, es básicamente desarrollar en forma integral, los programas anuales de auditoría y control, con base en los programas mínimos que establezca la SECOGEF. Comprende entre otros aspectos:

- a) Que se cumpla con las normas básicas de auditoría gubernamental.
- b) Que se cumpla oportunamente con los programas de auditoría.

- c) Que los papeles de trabajo contengan evidencia suficiente, competente y pertinente, que apoye el resultado de la auditoría y que contengan los datos necesarios para la elaboración del informe.
- d) Dejar evidencia escrita de la supervisión en los papeles de trabajo.

El supervisor es "aquella persona que tiene la función de asignar, dirigir y evaluar las actividades de una o más personas, en un esfuerzo común para mejorar la cantidad y la calidad del trabajo". (42); es aquel que tiene personas bajo sus órdenes; de acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos:

- El del trabajo que supervisa.
- De la dirección del que es representante inmediato.
- De supervisores, del que es compañero.

Así desempeña seis papeles diferentes:

1. Guía e instructor de los empleados.
2. Ejecutor de ideas (de las propias y las procedentes de sus supervisores o de especialistas del staff.)
3. Miembro del grupo de trabajo de los superiores y del propio nivel.
4. Subordinado de su propio jefe y de sus jerarquías superiores.
5. Mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de los subordinados.

(42) Instituto de Auditores de México, A. C. "El Perfil del Supervisor". Apuntes del Lic. Arturo Quintanar García, p. 6

El supervisor es pues, el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre las lealtades y exigencias, opuestas unas de otras; sin embargo una persona capaz puede actuar como eslabón de comunicación entre los que se hallan encima y por debajo de él.

Conclusión.

Dentro de la administración pública es evidente la necesidad de abandonar estructuras orgánicas obsoletas y prácticas administrativas anacrónicas, para dar paso a métodos que ayuden a descubrir deficiencias e irregularidades existentes, a fin de implementar medidas correctivas y así lograr una administración más eficaz; es preciso crear un ambiente en que se utilice en plenitud al hombre y en que se le ponga a prueba para que pueda prosperar como ser humano, satisfaciendo sus necesidades motivacionales, a efecto de dotarlos de instrumentos psíquicos y anímicos que provean de elementos generadores de su propio desarrollo; para poder llevar a cabo lo anterior, se requiere en primera instancia, la implementación de un sistema integral de administración de personal, que comprenda una adecuada planeación de recursos humanos, integración, evaluación, entrenamiento y desarrollo, compensación, servicios y prestaciones, salud y seguridad, relaciones laborales, etc.

5. SISTEMA DE EVALUACION AL PERSONAL DE AUDITORIA

El objetivo de este trabajo de investigación es proponer un "Sistema de Evaluación Integral" que propicie el máximo aprovechamiento de los Recursos Humanos de los que se dispone, y que además eleve la calidad de los trabajos de auditoría que se realizan en la Contraloría General del ISSSTE.

5.1 INTRODUCCION

Cualquier organización que pretenda implantar un sistema deberá estar consciente de que es una herramienta útil que proporcionará a los encargados de la dirección de las instituciones, información que facilitará la toma de decisiones en aspectos relacionados con su personal; en ningún momento se deberá pretender que la evaluación del desempeño solucione todos los problemas que se presentan con relación a incrementos de sueldo, rendimiento de personal, promociones, etc; sino que se trata de un auxiliar que ayudará a orientar de una manera más objetiva, las decisiones.

La mayoría de las organizaciones utilizan la evaluación del desempeño para determinar aumentos de sueldo y se han olvidado de otras aplicaciones que tiene, éste es uno de los principales factores que han influido en el fracaso que esta técnica ha tenido en diferentes organizaciones; existen dos actividades fundamentales en la implantación de un sistema:

- a) La comunicación del sistema al personal, ésta asegurará la aceptación del mismo y con ello, una gran parte del éxito de su aplicación.
- b) El mantenimiento de dicho sistema, permitirá la actualización constante del mismo y por consiguiente, la certeza de que se contará con un auxiliar que permita en cualquier momento, disponer de información de gran valor y que ayudará a planear el desarrollo de la organización, con un sentido más humano.

5.2 PROCEDIMIENTO

El "Sistema de Evaluación Integral" aplicado al personal de auditoría de la Contraloría General del ISSSTE se basa en un esquema de la actuación individual de cada empleado, en cuanto a las habilidades y cualidades que posee y que influyen directamente en el desempeño del puesto (auditor o supervisor), así como la forma en que lleva a cabo su trabajo, en este caso la realización de una auditoría.

Como parte fundamental del sistema, se aplicarán inicialmente dos cédulas de evaluación:

- La primera analiza los factores o cualidades de los empleados que desempeñan el puesto de auditor.
- La segunda analiza los factores o cualidades de los empleados que desempeñan el puesto de supervisor.

Dichas cédulas consideran las cualidades básicas que ambos puestos requieren y que serán evaluadas por sus jefes inmediatos; como apoyo se aplicarán dos cuestionarios (uno para cada puesto) en los cuales será seleccionada una de las cuatro alternativas para cada factor o cualidad (Excelente, Bueno, Regular, No Apto), al final se sumarán los valores obtenidos y se obtendrá una calificación para cada una; una vez que han sido resueltos, se procederá a vaciar los datos en la cédula de evaluación correspondiente, para sacar un promedio, se sumarán los valores obtenidos en cada factor y se dividirá entre siete, de esta forma se obtendrá una calificación para el empleado, en base a las cualidades que el puesto requiere.

Posteriormente en la tercera cédula, será evaluada en forma objetiva, la profundidad y el alcance de la auditoría, a través del reporte de observaciones; una vez aplicadas las cédulas correspondientes, se procede a la totalización de puntos; sin embargo para poder dar una opinión más precisa, es conveniente apoyar las calificaciones obtenidas por un empleado, con toda aquella información que nos pueda ser de utilidad como: notas de entrevistas, opiniones de

personas distintas al evaluador, todo ello nos dará el "cuadro de actuación de un empleado"; se trata básicamente de un cruce de datos, el cual permitirá obtener una evaluación más objetiva del desempeño de un empleado.

Finalmente se efectuarán las "entrevistas valoradoras", en las cuales se dará a conocer al empleado el resultado de la evaluación efectuada.

SISTEMA DE EVALUACION INTEGRAL

(S. E. I.)

OBJETIVO

EVALUAR EN FORMA INTEGRAL Y OBJETIVA LAS CUALIDADES DE UN EMPLEADO, ASI COMO LA CALIDAD DE SU TRABAJO

(1)
RESOLVER EL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE DEPENDIENDO DEL PUESTO A EVALUAR

(2)
LLENADO DE LAS CEDULAS N° 1 N° 2 (SEGUN EL CASO)

(3)
LLENADO DE LA CEDULA N° 3 (EVALUACION DEL REPORTE DE AUDITORIA)

(4)
TOTALIZACION DE PUNTOS (AMBAS CEDULAS)

PROCEDIMIENTO

INTEGRACION DEL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO (CRUCE DE DATOS)

- PUNTOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION
- NOTAS DE ENTREVISTAS
- REPORTES DE TRABAJOS HECHOS, ETC.

RESULTADOS

- ASCENSOS
- PROMOCIONES
- CAPACITACION

5.3 CEDULAS DE EVALUACION

Fueron diseñadas tomando en consideración los factores o cualidades más importantes y susceptibles de calificar, tanto en el puesto de auditor como de supervisor; partiendo del análisis y descripción de ambos puestos, al ser una norma o estándar contra el cual comparar el desempeño del empleado.

Las cualidades o factores a evaluar en el puesto de auditor, son las siguientes:

- Calidad de trabajo.

Grado de precisión, oportunidad, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados.

- Cantidad de trabajo.

Volumen de trabajo efectuado en función de los programas o tareas encomendadas.

- Colaboración en equipo.

Disponibilidad a auxiliar, mediante esfuerzo adicional a su grupo de trabajo, adn en tiempo extra a sus labores o trabajos fuera de su competencia.

- Relaciones Interpersonales.

Actitud que asume el trabajador, frente a los superiores, con sus compañeros y con el público.

- **Desempeño en campo.**

Actitud que asume o la forma en que se desenvuelve en el área auditada, forma en que obtiene la información necesaria para la realización de la auditoría; si realiza las funciones que le fueron asignadas previamente por su supervisor.

- **Criterio.**

Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas que plantean las situaciones de trabajo.

- **Iniciativa.**

Frecuencia y disposición para realizar sugerencias relevantes que mejoren los sistemas y metas de trabajo.

CEDULA DE EVALUACION PARA SERVIDORES PUBLICOS CON FUNCION TECNICA

FECHA DE EVALUACION		
DIA	MES	AÑO

Nº DE PAGINAS
DE

PERSONA QUE EVALUA: NOMBRE _____ PUESTO _____ AREA _____

PERSONA EVALUADA: NOMBRE _____ PUESTO _____ AREA _____

	1	2	3	4
CALIDAD DE TRABAJO				
CANTIDAD DE TRABAJO				
COLABORACION EN EQUIPO				
RELACIONES INTERPERSONALES				
DESEMPEÑO EN CAMPO				
CRITERIO				
INICIATIVA				

1= NO APTO

2= REGULAR

3= BUENO

4= EXCELENTE

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA DE QUIEN FORMULO LA EVALUACION

Cédula de Evaluación del Puesto de Supervisor

Las cualidades o factores a evaluar en el puesto de supervisor:

- Capacidad de dirección.

Habilidad para obtener resultados a través del grupo de trabajo a su mando.

- Calidad de trabajo.

Grado de precisión, confiabilidad, oportunidad y presentación de los trabajos realizados.

- Cantidad de trabajo.

Volumen de trabajo efectuado, en función de los programas o tareas encomendadas.

- Criterio.

Aptitud para interpretar y aplicar las ticas y normas establecidas, resolviendo cuadamente los problemas que plantean las tuaciones de trabajo.

- Iniciativa.

Frecuencia y disposición para realizar sugerencias relevantes que mejoren los sistemas y metas de trabajo.

- **Colaboración.**

Disponibilidad a auxiliar mediante esfuerzo adicional adn en tiempo extra, a sus labores o trabajos fuera de su competencia a las personas con las cuales trabaja.

- **Relaciones Interpersonales.**

Actitud que asume el trabajador, frente a los superiores, con sus compañeros y con el público.

CEDULA DE EVALUACION PARA SERVIDORES PUBLICOS DE MANDOS MEDIOS

FECHA DE EVALUACION		
DIA	MES	AÑO

No. DE PAGINAS
DE

PERSONA QUE EVALUA: NOMBRE _____ PUESTO _____ AREA _____

PERSONA EVALUADA: NOMBRE _____ PUESTO _____ AREA _____

	1	2	3	4
CAPACIDAD DE DIRECCION				
CALIDAD DE TRABAJO				
CANTIDAD DE TRABAJO				
CRITERIO				
INICIATIVA				
COLABORACION				
RELACIONES INTERPERSONALES				

1= NO APTO

2= REGULAR

3= BUENO

4=EXCELENTE

COMENTARIOS GENERALES

FIRMA DE QUIEN FORMULO LA EVALUACION

5.4

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA SERVIDORES PUBLICOS CON FUNCION TECNICA (AUDITOR)

Marque con una cruz, la alternativa que más se acerque a la realidad, considerando los siguientes criterios:

E = Excelente
 B = Bueno
 R = Regular
 NA = No Apto

1. Calidad de trabajo.

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para entregar trabajos limpios y con buena presentación	()	()	()	()
- Capacidad para entregar sus trabajos con las especificaciones de forma requeridas	()	()	()	()
- Capacidad para entregar sus trabajos con las especificaciones de fondo requeridas	()	()	()	()
- Habilidad para desarrollar los trabajos con la oportunidad requerida y entregar trabajos completos	()	()	()	()
- Habilidad para estructurar el contenido del trabajo en una forma ordenada y coherente	()	()	()	()

Total Puntos -----

2. Cantidad de trabajo

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para desahogar grandes cargas de trabajo	()	()	()	()
- Responsabilidad para entregar trabajos completos, en el plazo indicado	()	()	()	()
- Habilidad para realizar trabajos urgentes	()	()	()	()
- Capacidad para mantener un ritmo sostenido de trabajo	()	()	()	()
- Atendiendo a la cantidad de trabajo desarrollado, su producción es	()	()	()	()

Total puntos -----

3. Colaboración en equipos de trabajo

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para adaptarse y desarrollar entusiastamente el papel que le toca desempeñar en cada trabajo en grupo	()	()	()	()
- Disposición para trabajar en equipo	()	()	()	()
- Habilidad para expresar ante el grupo sus ideas y aportaciones	()	()	()	()
- Capacidad para ganarse la confianza del grupo, en cuanto a la parte de trabajo que le corresponde	()	()	()	()
- Disposición de ayuda hacia los otros miembros del grupo, cuando se les presentan problemas y/o atrasos en el desarrollo de sus respectivos trabajos	()	()	()	()

Total puntos _____

4. Relaciones Interpersonales

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para entablar nuevas relaciones	()	()	()	()
- Disposición permanente de apoyo, para con sus superiores	()	()	()	()
- Disposición permanente de ayuda para con sus compañeros de trabajo	()	()	()	()
- Relación que guarda con las personas con las cuales tiene trato	()	()	()	()
- Amabilidad, trato accesible	()	()	()	()

Total puntos -----

5. Desempeño en Campo

	E	B	R	NA
	2.0	1.6	1.2	0
- Habilidad para obtener del área intervenida, la información y documentación requerida, en forma oportuna y completa que permita el buen desempeño de su labor	()	()	()	()
La seriedad en su trato con las personas del área intervenida es	()	()	()	()
El respeto mutuo que se manifiesta en su trato con las personas del área intervenido es	()	()	()	()
Capacidad para evitar situaciones en relación con las personas del área intervenida, que lo pueden hacer perder objetividad o imparcialidad	()	()	()	()
- Capacidad para no propiciar conflictos con las personas del área intervenida	()	()	()	()

Total puntos -----

6. Criterio

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para asignar prioridades a las cosas, en la medida de la importancia real que éstas tienen	()	()	()	()
- Habilidad para solucionar acertadamente los problemas que se le presentan normalmente, derivados del trabajo que desempeña	()	()	()	()
- Capacidad para determinar si las situaciones que se le presentan ameritan la participación de terceras personas	()	()	()	()
- Elección de puntos estratégicos para ejercer el control en el trabajo	()	()	()	()
- Habilidad para atacar los problemas en una forma directa y con el mínimo consumo de recursos y tiempo	()	()	()	()

Total puntos -----

7. Iniciativa

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Disposición que muestra para realizar en forma espontánea su trabajo	()	()	()	()
- Actitud positiva frente a los cambios de las rutinas establecidas para el desarrollo de su trabajo	()	()	()	()
Disposición permanente para enriquecer sus conocimientos y habilidades, en relación al trabajo que desarrolla	()	()	()	()
Interés que muestra por hacer aportaciones que contribuyan al mejoramiento del trabajo	()	()	()	()
Disposición para afrontar en forma positiva y constructiva, las situaciones adversas que surgen del trabajo que desempeña	()	()	()	()

Total puntos -----

5.4

**CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA SERVIDORES PUBLICOS
 DE MANDOS MEDIOS (SUPERVISORES Y JEFES DE DEPTO).**

Marque con una cruz la alternativa que más se acerque a la realidad, considerando los siguientes criterios:

E = Excelente
 B = Buena
 R = Regular
 NA = No apto

1. Capacidad de Dirección

	E	B.	R	NA
	2.0	1.6	1.2	0
- Capacidad para lograr el reconocimiento formal, como Jefe del grupo que dirige	()	()	()	()
- Obtención de la colaboración de su grupo de trabajo, sin ejercer presión negativa sobre él	()	()	()	()
- Capacidad para lograr el reconocimiento técnico como Jefe del grupo que encabeza	()	()	()	()
- Habilidad para distribuir y organizar adecuadamente el trabajo entre su grupo de colaboradores	()	()	()	()
- Precisión y claridad en las instrucciones que da a sus subordinados	()	()	()	()

Total puntos _____

2. Calidad de Trabajo

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para entregar trabajos limpios y con buena presentación	()	()	()	()
- Capacidad para entregar sus trabajos con las especificaciones de forma requeridas	()	()	()	()
Capacidad para entregar sus trabajos con las especificaciones de fondo requeridas	()	()	()	()
Habilidad para desarrollar los trabajos con la oportunidad requerida y entregar trabajos completos	()	()	()	()
Habilidad para estructurar el contenido del trabajo en una forma ordenada y coherente	()	()	()	()

Total puntos -----

3. Cantidad de trabajo

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para desahogar grandes cargas de trabajo	()	()	()	()
- Responsabilidad para entregar trabajos completos en el plazo indicado	()	()	()	()
- Habilidad para realizar trabajos urgentes	()	()	()	()
- Capacidad para mantener un ritmo sostenido de trabajo	()	()	()	()
- Atendiendo a la cantidad de trabajo desarrollado, su producción es	()	()	()	()

Total puntos

4. Criterio

	E 2.0	B 1.6	R 1.2	NA 0
- Capacidad para asignar prioridades, a las cosas en la medida de la importancia real que éstas tienen	()	()	()	()
- Habilidad para solucionar acertadamente los problemas que se le presentan normalmente, derivadas del trabajo que desempeña	()	()	()	()
- Capacidad para determinar si las situaciones que se le presentan, ameritan la participación de algún superior o puede resolverlo solo	()	()	()	()
- Habilidad para atacar los problemas en una forma directa y con el mínimo consumo de recursos y tiempo	()	()	()	()
- Capacidad para tomar decisiones	()	()	()	()

Total puntos

5. Iniciativa

	E	B	R	NA
	2.0	1.6	1.2	0
- Disposición que muestra para realizar en forma espontánea su trabajo	()	()	()	()
- Actitud positiva frente a los cambios de las rutinas establecidas para el desarrollo de su trabajo	()	()	()	()
- Disposición permanente para enriquecer sus conocimientos y sus habilidades, en relación al trabajo que desarrolla	()	()	()	()
- Interés que muestra por hacer aportaciones que contribuyan al mejoramiento del trabajo	()	()	()	()
- Disposición para afrontar en forma positiva y constructiva las situaciones adversas que surgen del trabajo que desempeña	()	()	()	()

total puntos _____

3. Colaboración

	E 2.0	B 1.6	B 1.2	NA 0
- Capacidad para adaptarse y desarrollar entusiastamente el papel que le toca desempeñar en cada trabajo en grupo	()	()	()	()
- Disposición para trabajar en equipo	()	()	()	()
- Habilidad para expresar ante el grupo, sus ideas y aportaciones	()	()	()	()
- Capacidad para ganarse la confianza del grupo, en cuanto a la parte de trabajo que le corresponde desarrollar	()	()	()	()
- Disposición de ayuda hacia los otros miembros del grupo, cuando se les presentan problemas y/o atrasos, en el desarrollo de sus respectivos trabajos	()	()	()	()

Total puntos

7. Relaciones Interpersonales

	E	B	R	NA
	2.0	1.6	1.2	0
- Capacidad para entablar nuevas relaciones	()	()	()	()
- Disposición permanente de apoyo, para con sus superiores	()	()	()	()
- Disposición permanente de ayuda para con sus compañeros de trabajo	()	()	()	()
- Relación que guarda con las personas con las cuales tiene trato	()	()	()	()
- Amabilidad, trato accesible	()	()	()	()

Total puntos _____

5.4.1 Diseño de Cuestionarios

Los cuestionarios que sirven de apoyo a la evaluación de auditores y supervisores se elaboraron, tomando en cuenta el total de cualidades y habilidades que ambos puestos requieren para su óptimo desempeño; toda esto, con el fin de analizarlas y evaluarlas en forma separada, a través de una serie de preguntas de opción múltiple, las cuales encierran aspectos específicos de ambos puestos; de esta forma se obtendrán juicios más amplios y objetivos, del desempeño de cada empleado.

Grados de Evaluación.

Cada factor o cualidad está evaluado a través de cinco preguntas las cuales adquieren un valor distinto, dependiendo de la calificación que le corresponde; es decir, si la persona evaluada obtiene: Excelente (10 puntos), el valor que le corresponde a cada pregunta es de 2, si alcanza Bueno (8 puntos), el valor de cada pregunta es de 1.6, si obtiene Regular (6 puntos), el valor de cada pregunta es de 1.2, pero si su calificación fue No apto (0 puntos), ninguna pregunta tiene valor alguno; lo anterior se puede expresar de la siguiente forma:

P	Excelente	Bueno	Regular	No Apto
1	2.00	1.6	1.2	0
2	2.00	1.6	1.2	0
3	2.00	1.6	1.2	0
4	2.00	1.6	1.2	0
5	2.00	1.6	1.2	0
	-----	-----	-----	-----
	10.00	8.00	6.00	0

Sin embargo, el valor de cada factor o cualidad a evaluar respecto al total de cualidades que ambos puestos requieren, representan los siguientes valores:

F	Excelente	Bueno	Regular	No Apto
1	1.428	1.142	.857	0
2	1.428	1.142	.857	0
3	1.428	1.142	.857	0
4	1.428	1.142	.857	0
5	1.428	1.142	.857	0
6	1.428	1.142	.857	0
7	1.428	1.142	.857	0
	7.996 (10)	7.994 (8)	5.999 (6)	0 (0)

Rangos de Evaluación

9.5	--	10.00	Excelente
7.5	--	9.49	Bueno
6.0	--	7.49	Regular
0	--	5.99	No Apto

Los medios puntos suben a la escala siguiente, es decir, si en la suma de puntos, la persona evaluada obtiene 4.0, su calificación sube a 7, pero el 5.9 no sube a 6.

Tomando en cuenta:

- Excelente Su desempeño y resultados contribuyen excepcionalmente y significativamente a los objetivos de la organización (el mejor grado posible en la ejecución del trabajo)

 - Bueno Logra resultados por arriba del nivel normal consistentemente, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución

 - Regular Se limita a cumplir con los requerimientos del puesto y necesita supervisión continua. (ocasionalmente su desempeño es inferior a los estándares establecidos)

 - No Apto No cumple con los requisitos de eficiencia que el puesto requiere; sus resultados son inadecuados e inferiores a los estándares establecidos.
-

5.5 Cédula de Evaluación al Reporte de Auditoría

El objetivo de esta cédula, es básicamente evaluar la calidad del trabajo realizado por el empleado, específicamente una auditoría, en cuanto a profundidad y alcance, así como si se cumplió con los requisitos de forma de la misma. (La puntuación asignada a esta cédula se dió en base a la importancia que cada concepto representa dentro de una auditoría; para ello se consideraron:

a) Aspectos de forma como:

- Unidad Intervenido
- Número progresivo de revisión
- Fecha de término en campo
- Numeración progresiva de hojas
- Codificación de observaciones
- Uso de los formatos adecuados
- Firmas del reporte de auditoría
- Leyenda final del reporte de auditoría

b) Aspectos de fondo como:

- Alcance y Objetividad.

Representa que tanto se cumplió con el programa, si la auditoría se realizó en un 100 % o si la revisión efectuada, fue sólo en un porcentaje menor a lo planeado; este último será multiplicado por 27 (ésto en base a un valor total asignado al reporte de auditoría).

Posteriormente en forma separada, serán evaluadas cada una de las observaciones contenidas en el "Reporte de Auditoría", en donde se calificarán aspectos como:

- Planteamiento de la observación
- Causas
- Efectos
- Sustentación
- Recomendación
- Calendarización de compromisos
- Asignación de responsables

De los conceptos anteriormente mencionados, se obtendrá un total que será multiplicado por 57, esto nos dará la evaluación final, que se sumará a los valores anteriormente señalados (requerimientos de forma, alcance y objetividad); de acuerdo a la puntuación obtenida se considerarán las siguientes escalas o rangos:

Rangos de Evaluación

9,000	-	10,000	Muy Bueno
7,500	-	8,999	Bueno
5,500	-	7,499	Aceptable
3,000	-	5,499	Malo
0	-	2,999	Muy malo

CEDULA DE EVALUACION DE REPORTES DE OBSERVACIONES DE AUDITORIAS

CONCEPTO	PUNTOS	CONCEPTO	PUNTOS
<u>A. FORMA</u>		<u>FORMATO</u>	
<u>UNIDAD INTERVENIDA</u>		-USO LOS FORMATOS ADECUADOS	100 <input type="checkbox"/>
-APARECE EN TODAS LAS HOJAS	140 <input type="checkbox"/>	-ESTA MECANOGRAFIADO EL REPORTE	100 <input type="checkbox"/>
-APARECE EN ALGUNAS HOJAS	0 <input type="checkbox"/>	-LA COPIA ES LEGIBLE	100 <input type="checkbox"/>
-NO APARECE EN NINGUNA HOJA	-1860 <input type="checkbox"/>	<u>FIRMAS</u>	
<u>No. PROGRESIVO DE REVISION</u>		-TODAS LAS HOJAS ESTAN FIRMADAS	300 <input type="checkbox"/>
-APARECE EN TODAS LAS HOJAS	35 <input type="checkbox"/>	-SOLO LA ULTIMA ESTA FIRMA	0 <input type="checkbox"/>
-APARECE EN ALGUNAS	0 <input type="checkbox"/>	-NO HAY FIRMAS	-3700 <input type="checkbox"/>
-NO APARECE	-465 <input type="checkbox"/>	<u>LEYENDA</u>	
<u>FECHA DE TERMINO EN CAMPO</u>		-EN LA ULTIMA HOJA APARECE LA LEYENDA CORRECTA	300 <input type="checkbox"/>
-APARECE EN TODAS LAS HOJAS	35 <input type="checkbox"/>	-NO ES LA LEYENDA CORRECTA	0 <input type="checkbox"/>
<u>NUMERACION PROGRESIVA DE HOJAS</u>		-NO APARECE LEYENDA	-1700 <input type="checkbox"/>
-SE CITA EN CADA HOJA EL TOTAL DE HOJAS	140 <input type="checkbox"/>	<u>B. FONDO</u>	
-NUMERO PROGRESIVO, SIN CITAR EL TOTAL DE HOJAS	0 <input type="checkbox"/>	-ALCANCE Y OBJETIVIDAD (% X 27)	<input type="checkbox"/>
-NO APARECE NI LA NUMERACION, NI EL TOTAL DE HOJAS	-860 <input type="checkbox"/>	-EVALUACION DE OBSERVACIONES	<input type="checkbox"/>
<u>NUMERACION DE OBSERVACIONES</u>			
-LAS OBSERVACIONES ESTAN NUMERADAS	175 <input type="checkbox"/>		
<u>CODIFICACION DE OBSERVACIONES</u>			
-USO CLAVES DEL PROGRAMA ANUAL	175 <input type="checkbox"/>		
-NO USO CLAVES DEL PROGRAMA ANUAL	-325 <input type="checkbox"/>	PUNTUACION TOTAL	<input type="checkbox"/>

EVALUO

De esta forma, los resultados obtenidos en las dos primeras cédulas de evaluación, estarán apoyados por la tercera cédula de evaluación, la cual aportará datos más precisos sobre la calidad de su trabajo y se complementará con datos que puedan ser de utilidad en la evaluación y que constituyen el 'cuadro de actuación' de un empleado.

Todo ésto contribuirá a tener una base más sólida para la formación de un Juicio respecto al desempeño de un empleado.

5.6 APLICACION DEL SISTEMA

A finales de 1986, fueron evaluados un total de 87 reportes de auditoría (100%), los cuales fueron enviados por cada uno de los estados de la República, ya que con motivo de la desconcentración administrativa se designó a un auditor interno en cada delegación del ISSSTE, el cual es el encargado de hacer revisiones periódicas, a la forma en que se están prestando los servicios a la derechohabiente; servicio médico, otorgamiento de pensiones, créditos, jubilaciones, servicio en tiendas, etc.

Los reportes de auditoría, son enviados a la Contraloría General, que es el área central, la cual como órgano de apoyo y supervisión presta asesoría técnica cuando se requiere, existiendo una constante comunicación con las unidades desconcentradas.

Como apoyo al Sistema de Evaluación Integral, fueron diseñados 'Tableros de Control y Seguimiento' de las unidades de auditoría interna a los requerimientos de la Contraloría General, en ellos se lleva un récord por estado, de la calidad y la oportunidad con que fueron entregados los trabajos solicitados en las delegaciones.

Anualmente se lleva a cabo una reunión, con todos los auditores internos de las delegaciones del ISSSTE en los estados la cual sirve como foro de retroalimentación, ya que en ella se exponen las dudas y problemas que a cada auditor se le presentan en el desempeño de

su trabajo, y es ahí precisamente donde se les dá a conocer los resultados de las evaluaciones hechas a los trabajos enviados en el transcurso del año. Con todo esto se ha notado, que ha mejorado en gran medida la calidad de sus trabajos, ya que ahora los auditores internos se esmeran por entregarlos en forma oportuna y con la calidad requerida, porque saben que están siendo evaluados.

En el mes de marzo de 1987, se aplicaron las cédulas de evaluación a los auditores de la Contraloría, los cuales son un total de 80; los resultados obtenidos en principio fueron la base para las promociones realizadas en ese período.

CASO PRACTICO

(Evaluación realizada a un auditor)

A. En las cualidades o factores que el puesto requiere, obtuvo:

1. Calidad de Trabajo	7.2
2. Cantidad de Trabajo	8.0
3. Colaboración en Equipo	7.4
4. Relaciones Interpersonales	7.2
5. Desempeño en Campo	7.4
6. Criterio	8.2
7. Iniciativa	6.4

51.8

(7.4)

(1a. Cédula de Evaluación)

B. En el reporte de observaciones obtuvo 5077 puntos (mal reporte).

(3a. Cédula de Evaluación)

C. Las opiniones que se tienen de él son poco favorecedoras, los reportes sobre trabajos hechos son poco sobresalientes, en general su rendimiento es bajo, por lo que se trata de un empleado de desempeño "regular".

(Ver Cuadro de actuación de un empleado)

CEDULA DE EVALUACION PARA SERVIDORES PUBLICOS CON FUNCION TECNICA

FECHA DE EVALUACION		
DIA	MES	AÑO
6	04	87

N. DE PAGINAS	
1	DE 4

PERSONA QUE EVALUA:

NOMBRE FERNANDO MARTINEZ DIAZ
 PUESTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE FISCALIZACION.
 AREA UNIDAD DE NORMATIVIDAD Y CONTROL.

PERSONA EVALUADA:

NOMBRE RICARDO HERNANDEZ VAZQUEZ
 PUESTO AUDITOR "B"
 AREA UNIDAD DE NORMATIVIDAD Y CONTROL

	1	2	3	4
CALIDAD DE TRABAJO		X		
CANTIDAD DE TRABAJO			X	
COLABORACION EN EQUIPO			X	
RELACIONES INTERPERSONALES			X	
DESEMPEÑO EN CAMPO		X		
CRITERIO		X		
INICIATIVA		X		

1= NO APTO

2= REGULAR

3= BUENO

4= EXCELENTE

COMENTARIOS GENERALES:

DE ACUERDO A LAS CUALIDADES EVALUADAS OBTUVO UN PROMEDIO -
GENERAL DE 7.4 LO CUAL CORRESPONDE A UN EMPLEADO DE DESEM-
PEÑO "REGULAR".


 FIRMA DE QUIEN FORMULO LA EVALUACION

CUADRO DE ACTUACION DE UN EMPLEADO

FECHA DE EVAL.		
DIA	MES	AÑO
06	04	87

NOMBRE: RICARDO HERNANDEZ VAZQUEZ.

PUESTO: AUDITOR "B"

	EVALUACION OBTENIDA
RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS CEDULAS DE EVALUACION (CARACTERISTICAS PERSONALES) DURANTE EL PERIODO A EVALUAR.	REGULAR (7.4)
RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS CEDULAS DE EVALUACION DE LOS REPORTES DE OBSERVACIONES DURANTE EL PERIODO A EVALUAR.	MAL REPORTE DE AUDITORIA (5097 PUNTOS)
ENTREVISTAS:	POCO FAVORECEDORAS
REPORTES DE TRABAJOS HECHOS :	POCO SOBRESALIENTES
OTROS :	----
	BAJO RENDIMIENTO

COMENTARIOS FINALES :

SE TRATA DE UN EMPLEADO POCO SOBRESALIENTE, SACA ADELANTE EL TRABAJO QUE SE LE ASIGNA PERO SIN DESARROLLAR GRANDES ESFUERZOS. MUESTRA Poca INICIATIVA EN RELACION CON SU GRUPO DE TRABAJO; LAS OPINIONES QUE SE TIENEN DE EL A TRAVES DE ENTREVISTAS QUE HA TENIDO CON JEFEF INMEDIATOS CON LOS CUALES TIENE TRATO DIRECTO SON POCO FAVORECEDORAS, POR LO QUE INDUDABLEMENTE SE TRATA DE UN EMPLEADO DE DESEMPEÑO "REGULAR"

EVALUADOR: FERNANDO MARTINEZ DIAZ JEFE DPTO. FISCALIZAC.

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

CEDULA DE EVALUACION DE REPORTES DE OBSERVACIONES DE AUDITORIAS

AUDITORIA INTERNA EN EL ESTADO DE HIDALGO
Nº DE REVISION 1

CONCEPTO	PUNTOS	CONCEPTO	PUNTOS
A. FORMA		FORMATO	
<u>UNIDAD INTERVENIDA</u>		-USO LOS FORMATOS ADECUADOS	100 100
-APARECE EN TODAS LAS HOJAS	140	-ESTA MECANOGRAFIADO EL REPORTE	100 100
-APARECE EN ALGUNAS HOJAS	0 140	-LA COPIA ES LEGIBLE	100 100
-NO APARECE EN NINGUNA HOJA	-1860	FIRMAS	
Nº. PROGRESIVO DE REVISION		-TODAS LAS HOJAS ESTAN FIRMADAS	300
-APARECE EN TODAS LAS HOJAS	35	-SOLO LA ULTIMA ESTA FIRMADA	0 0
-APARECE EN ALGUNAS	0 -165	-NO HAY FIRMAS	-3700
-NO APARECE	-465	LEYENDA	
<u>FECHA DE TERMINO EN CAMPO</u>		-EN LA ULTIMA HOJA APARECE LA LEYENDA CORRECTA	300
-APARECE EN TODAS LAS HOJAS	35 35	-NO ES LA LEYENDA CORRECTA	0 300
<u>NUMERACION PROGRESIVA DE HOJAS</u>		-NO APARECE LEYENDA	-1700
-SE CITA EN CADA HOJA EL TOTAL DE HOJAS	140	B. FONDO	
-NUMERO PROGRESIVO, SIN CITAR EL TOTAL DE HOJAS	0 140	-ALCANCE Y OBJETIVIDAD (% X 27)	1898
-NO APARECE NI LA NUMERACION, NI EL TOTAL DE HOJAS	-860	-EVALUACION DE OBSERVACIONES	2907
<u>NUMERACION DE OBSERVACIONES</u>			
-LAS OBSERVACIONES ESTAN NUMERADAS	175 175		
<u>CODIFICACION DE OBSERVACIONES</u>			
-USO CLAVES DEL PROGRAMA ANUAL	175 -325		
-NO USO CLAVES DEL PROGRAMA ANUAL	-325	PUNTUACION TOTAL	5097

EVALUO



ISSSTE

INSTITUTO MEXICANO DE SEGURIDAD SOCIAL

REPORTE DE OBSERVACIONES

UNIDAD O AREA AUDITADA

DPTO. DE PENSIONES Y RIESGOS DE TRABAJO DELEGACION ESTATAL

FECHA DE TERMINACION DE LA AUDITORIA EN CAMPO

13-06-86

Folio 1 de 3

 TIPO DE OBSERVACION
 A
 B
 C

OBSERVACION N°	CLAVE DEL PROGRAMA	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES DE SOLUCION	FECHA EN QUE SE PROGRAMA IMPLEMENTAR		RESPONSABLE
				MESES	DIAS	
1		- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO. - NEGATIVIDAD NO SE HA RECIBIDO EL "MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACION" EL CUAL SE ACORDO ELABORAR EN LA JUNTA DE DELIGADOS ESTATALES DEL 23 Y 24 DE FEBRO DE 1986, PARA TURNARLO A LAS DELEGACIONES ESTATALES A MAS TARDAR EL 15 DE MARZO DE 1986.	HACER LOS TRAMITES NECESARIOS PARA OBTENER DEL SUBDIRECTOR DE PENSIONES EL CITADO MANUAL.	5-05-86	23-05-86	COORDINADOR DE DELEGACIONES ESTATALES
2		- ESTRUCTURA ORGANICA. EL ORGANOGRAMA CON QUE SE CUENTA, ASI COMO EL MANUAL DE ORGANIZACION NO ESTAN DEBIDAMENTE ACTUALIZADOS.	REALIZAR LOS TRAMITES NECESARIOS ANTE EL SUBDIRECTOR DE PENSIONES PARA QUE ENVIE A ESTA DELEGACION EL DOCUMENTO INTERIOR QUE FUE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LA PRESTACION PENSIONARIA.	25-05-86	30-05-86	COORDINADOR DE DELEGACIONES ESTATALES

FIRMA DEL RESPONSABLE

 JH. [Firma]
 AUDITORIA [Firma]
 UNIDAD

129



ISSSTE

DIRECCION GENERAL
DE ADMINISTRACION

REPORTE DE OBSERVACIONES

UNIDAD O AREA AUDITADA

DPTO. DE PESQUISAS Y SERVICIOS DE TRABAJO DELEGACION ESTADAL

FECHA DE TERMINACION DE LA AUDITORIA EN CAMPO

13-06-86

FOLIO 2 DE 4

SUSCRIBIÓ

 SI NO N/A

OBSERVACION N°	CLAVE DEL PROGRAMA	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES DE SOLUCION		FECHAS QUE SE PROGRAMAN IMPLEMENTAR		RESPONSABLE
			INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	
3		<p>- INFORMACION Y CONTROL.</p> <p>EL LIBRO DE CONTROL DE PAGOS DE ANTICIPADOS PENSIONARIOS, INDEMNIZACIONES CANCELADAS Y OTROS CONCEPTOS, NO SE ENCUENTRA ACTUALIZADO, SE DEBO DE REGISTRAR DESDE EL 31 DE FEBRERO DE 1986.</p>	<p>QUE EL JEFE DEL DPTO. DE PESQUISAS Y SERVICIOS DE TRABAJO, DARE LAS INSTRUCCIONES NECESARIAS AL JEFE DE OFICINA DE PENSIONES PARA QUE SE ACTUALICE EL REGISTRO DE LIBRO DE CONTROL DE PAGOS.</p>		15-06-86	22-07-86	JEFE DEL DPTO DE PENSIONES Y SERVICIOS DE TRABAJO.
4		<p>- CAPACITACION</p> <p>NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION PERMANENTE PARA EL PERSONAL OPERATIVO.</p>	<p>QUE EL SUBDIRECTOR DE PRESTACIONES ECONOMICAS DE RE INSTRUCCIONES NECESARIAS AL JEFE DEL DPTO. DE PESQUISAS Y SERVICIOS DE TRABAJO PARA QUE EN COORDINACION SE ELABORE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PERMANENTE, EN EL CUAL SE SOLICITE LA POSIBILIDAD DE SOLICITAR APOYO AL DPTO. DE CAPACITACION DE LA SUBDIRECCION DE PRESTACIONES ECONOMICAS.</p>		25-06-86	27-07-86	SUBDIRECTOR DE PRESTACIONES ECONOMICAS JEFE DEL DPTO DE PENSIONES Y SERVICIOS DE TRABAJO.

FIRMA DEL RESPONSABLE


 DIRECTOR GENERAL

130



ISSSTE

DIRECCION GENERAL
CENTRALIZADA GENERAL

REPORTE DE OBSERVACIONES

UNIDAD O AREA AUDITADA

FECHA DE TERMINACION DE LA AUDITORIA EN CAMPO

UNTO. DE PENSIONES Y RIESGOS DE TRABAJO (INDEFINICION) ESTATAL.

11-06-86

Hoja 1 de 4

TITULAR DE
UNIDAD DE

OBSER- VACION Nº	CLAVE DEL PROGRAMA	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES DE SOLUCION	FECHA EN QUE SE PROGRAMA IMPLANTAR		RESPONSABLE
				DIAS	MESES	
5		<p>II REVISION SELECTIVA DE CONDICIONES</p> <p>EN LA VERIFICACION SELECTIVA DE EXPEDIENTES DE PENSIONES E INDEFINICIONES CLAVES SE DETECTO QUE EN LA HOJA CRITICA DE SERVICIOS (SE DE NUESTRO DE LAS DEMANDAS) INCONFORMAS AL INSTITUTO, -- EN NUESTRO CASO SE HA EJERCIDO LA FACULTAD QUE -- NOS CONFIERE EL ART. NO. 51, DE LA LEY DEL ISSSTE QUE SE REFIERE A LA VERIFICACION DE DOCUMENTOS Y -- JUSTIFICACION DE LOS RIESGOS QUE HAYAN SERVIDO -- DE BASE PARA OTORGAR UNA PENSION.</p>	<p>PROPONER ALCARAS REVISORES A LA VERIFICACION Y AUTENTICACION DE LOS DATOS QUE CONVIENEN DE APOYO PARA LA ELABORACION DE LA HOJA CRITICA DE SERVICIOS QUE VAN TENDIENDO LAS DEMANDAS INCONFORMAS AL INSTITUTO.</p>	25-06-86	10-07-86	<p>SECRETARIA DE PENSIONES Y RIESGOS</p> <p>SECRETARIA DE PENSIONES Y RIESGOS EST. TOL.</p>
6		<p>EN LA REVISION DEL LEGADO DE LAS FIRMAS DEL -- ACUERDO Y CONVENIO DE PENSIONES, SE OBSERVO -- QUE SE OMITIÓ ALCARAS DATOS COMO EJEMPLO SE PODRIA CITAR EL SIGUIENTE: INVARIAEMENTE EN -- TUCOS LOS ANTEROS REVISORES, SE OBSERVO QUE -- EN ESTOS SE OMITIÓ EL DATO CORRESPONDIENTE, LO -- QUE ORIGINA QUE A SU VEZ EL OPORTUNO DE UNACI -- ON DE PENSIONES CAREZCA DE ESTE UNTO.</p>	<p>QUE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INSTRUCCIONES -- AL JEFE DE LA OFICINA DE PENSIONES PARA QUE SE -- INVITE AL MAXIMO, DICHAS OPORTUNOS, CON EL -- FIN DE TENER UN MAYOR CONTROL SOBRE LOS DATOS -- OMITIDOS.</p>	25-06-86	30-06-86	<p>JEFE DEL UNTO DE PENSIONES Y RIESGOS EST. TOL.</p> <p>JEFE DE OFICINA DE PENSIONES</p>

FIRMA DEL RESPONSABLE

R.H.
AUDITORIA

131



ISSSTE

DIRECCION GENERAL
CENTRALIA ESTATA

REPORTE DE OBSERVACIONES

UNIDAD O AREA AUDITADA

DEPTO. DE PENSIONES Y RIESGOS DE TRABAJO DELICACION ESTATAL

FECHA DE TERMINACION DE LA AUDITORIA EN CAMPO

11-06-86

Hoja	4	de	4
Elaborado			
Revisado			
Aprobado			

EL JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORIA JURISDICCIONAL, COMENTO EL CONTENIDO DEL PRESENTE REPORTE DE OBSERVACIONES CON EL SUBDELEGADO DE PRESTACIONES ECONOMICAS Y CON EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PENSIONES Y RIESGOS DE TRABAJO, LOS QUE ACEPTARON Y FIRMARON DE CONFORMIDAD LAS SITUACIONES SEÑALADAS, COMPROMETIENDOSE A CORREGIRLAS EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS EN LOS MISMOS.

SUBDELEGADO DE PRESTACIONES ECONOMICAS

JEFE DEL DEPTO. DE PENSIONES Y
RIESGOS DE TRABAJO

JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORIA JURISDICCIONAL

5.8 VENTAJAS DEL SISTEMA
(a corto plazo)

- Auxiliará a la Institución en la toma de decisiones de personal, en cuanto a: promociones, ascensos, necesidades de capacitación, etc.
- Se empleará como "medida de control", al proporcionar información acerca del rendimiento de cada empleado, la forma en que contribuye a lograr los objetivos de la Institución.
- Permitirá evaluar la eficiencia del Departamento de Auditoría, analizando métodos de trabajo utilizados, cálculo de costos, etc.
- Ayudará al supervisor y al auditor a encontrar los puntos débiles, los cuales se necesitan reforzar, y así obtener el máximo aprovechamiento de los recursos de la Institución.
- Proporcionará información periódica al empleado sobre la forma en que está desempeñando su trabajo, propiciado con ello, que se corrija o perfeccione según sea el caso; así se esmerará porque sabe que se le observa y califica; esto se traducirá a largo plazo en un incremento de la productividad.
- Motivará a los empleados a una superación profesional y laboral, permitiendo escoger a los hombres más adecuados para ascensos, identificando a los empleados con capacidad y potencial para manejar responsabilidades mayores, procurando por parte de las autoridades del área, el apoyo para las promociones que se decidan conforme a las disponibilidades presupuestales y de vacancia.

Permitirá detectar en forma oportuna, las "necesidades de capacitación", ya que probablen-

- te ésta sea una de las causas por las que el rendimiento en su trabajo es deficiente, habrá entonces que proporcionar al personal cursos, seminarios, etc. que amplien sus conocimientos, que lo capaciten para desempeñar en la mejor forma posible las funciones de auditoría; además se elegirá a la persona idónea para ocupar el puesto, evitando con ésto, contratar en forma apresurada a personal externo, al que obviamente carecerá de un conocimiento pleno de la Institución y habrá que introducirlo en el puesto, lo cual llevará tiempo, provocando además un retraso en las funciones normales.
- Permitirá al supervisor dar una opinión objetiva, en casos de promociones y ascensos, aumento de salarios, premios, etc; juzgará analíticamente a su personal, cosa que mejorará la supervisión.

(a largo plazo)

- Elevar la calidad profesional del personal que se contrate dentro de la Administración Pública, sobre todo en los puestos que exijan cierto tipo de conocimientos y preparación, propiciando así, que los trabajos así como los servicios que presta el Estado, sean cada vez mejores.
- Crear nuevas expectativas de motivación y por tanto de mejor remuneración dentro de la Administración Pública.

Específicos del (S.E.I)

- Al ser evaluadas en forma separada las cualidades tanto de auditores como de supervisores, pueda observarse la puntuación obtenida en cada una de ellas, y aquellas en las que el em-

- pleada obtenga una mayor puntuación, indicarán que habilidades posee en mayor medida, lo cual permitirá decidir, que si un empleado no funciona en determinado puesto, pueda ocupar otro en el cual sus cualidades puedan aprovecharse, y así desempeñarlo mejor.

5.9

RECOMENDACIONES

- Debe existir sentido común en las evaluaciones, considerarlas como un cálculo útil, que encierra un considerable margen de error.
- Abstenerse a evaluar con información insuficiente, que impida la formación de un juicio objetivo.
- Como apoyo y complemento a una evaluación del desempeño, es importante reunir toda clase de información de la persona a evaluar (notas de entrevistas, muestras de su trabajo, evaluaciones formales e informales, opiniones, recomendaciones, registros de incidentes buenos o indeseables, quejas, etc.); todo esto proporciona el 'cuadro de actuación' de la persona evaluada y orienta el juicio de quien califica, constituyendo, por lo mismo, una base más objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en las evaluaciones; esta recopilación no debe distraer demasiado tiempo, ni crear un ambiente de excesiva presión sobre los empleados. Siempre que existan datos objetivos, deben preferirse a las opiniones del supervisor.

Nunca debe ser evaluada una persona que no se conoce, siendo así debe delegar la responsabilidad de evaluarlo, ya que si un evaluador no está familiarizado el empleado que será evaluado, puede aceptarlo sin considerarlo, ni elogiarlo.

Procurar que cada evaluación sea revisada, ésta es una buena política ya que con esto, se logra mayor objetividad al exigir más cuidado al formularla y corregir deficiencias.

Realizar evaluaciones en forma periódica y permanente.

Hacer buen uso de la información obtenida a través de las evaluaciones a los empleados.

Actualizar el sistema de evaluación, es decir revisarlo periódicamente con el fin de determinar su efectividad.

Llevar a cabo con los empleados, sesiones o "entrevistas valoradoras", efectuadas en forma inmediata a la fecha en que se realizó la evaluación, con el propósito de informar acerca de los resultados, y asesorarlos a fin de mejorar su desempeño.

Para conseguir una razonable uniformidad en su calificación, los evaluadores deben ser adiestrados de acuerdo a un programa para aprender a conceptuar; antes de cada periodo de valoración debe hacerse un repaso de lo enseñado, ya que en ocasiones existe disparidad en las calificaciones, al conceptuar algunos evaluadores demasiado alto, y otros demasiado bajo.

La comunicación del sistema al personal, asegurará la aceptación del mismo y con ello una gran parte del éxito de su aplicación.

CONCLUSIONES

- * El mayor capital con el que puede contar una empresa, es el "Capital Humano", y para saber con qué capital se cuenta, es necesario evaluarlo y así poder determinar si se está cumpliendo con los objetivos de la Institución.

 - * Al formular los planes y programas, la organización debe tomar en cuenta las aptitudes, habilidades, conocimientos y posibilidades de desarrollo así como las necesidades de su personal, a fin de que éste responda lo más adecuadamente posible en todas las situaciones, y sin perder de vista sus objetivos personales.

 - * La evaluación del desempeño auxilia a la organización en la toma de decisiones, motiva a los empleados a su superación profesional y laboral, aumentando así la productividad.

 - * Debido a la complejidad de las empresas, surge cada vez más la necesidad de contar con sistemas y equipos que les permitan adaptarse a los cambios cada vez más rápidos, para ello se requiere contar con un personal bien preparado y capaz de evolucionar, desarrollarse y en el mejor de los casos, adelantarse a los cambios.

 - * Uno de los principales problemas a los que se enfrentan muchas empresas, es el de no contar con una adecuada organización que propicie el desarrollo de su personal, ya que tienen procedimientos y sistemas obsoletos, o en el peor de los casos se carece de ellos, lo cual además limita la creatividad de los empleados que la integran.
-

- * Nuestro país vive actualmente un proceso de cambio que se manifiesta en todas las áreas del sistema político, económico y social; dentro de este proceso, la Administración Pública desempeña un papel fundamental.
- * Al ser la Administración Pública el instrumento básico del gobierno para abordar los problemas de carácter general, es importante que se mantenga una adecuada organización de todos los recursos con los que cuenta, por ello deberá abandonar las estructuras orgánicas obsoletas, las prácticas administrativas anacrónicas, para dar paso a métodos y técnicas que ayuden a descubrir deficiencias e irregularidades a fin de poner en práctica medidas correctivas adecuadas y así lograr una administración más eficaz; de ahí la importancia de integrar grupos de profesionales que conscientes de su responsabilidad se apeguen al estudio de las necesidades de cada dependencia; revisando en su caso, proponiendo nuevos programas, sistemas y procedimientos.
- * Es importante en toda empresa (pública o privada) llevar a cabo una adecuada administración de personal, dando al Recurso Humano la importancia que realmente tiene, por lo que es importante desarrollar sistemas enfocados específicamente a él, que lo motiven a superarse y a elevar la calidad del trabajo que desempeña.
- * Es importante crear dentro de la Administración Pública, una mentalidad abierta al cambio y crítica constructiva.
- * El reto que plantea la Administración Pública no se refiere sólo a problemas técnicos, se trata de una nueva actitud hacia el empleado público.

BIBLIOGRAFIA.

- ARIAS Galicia, Fernando. 'Administración de Recursos Humanos'. Trillas. México 1982. 525 pp.
- CLAVIJERO, Francisco Javier. 'Historia Antigua de México', (trad. de Francisco Pablo Vázquez). Edit. del Valle de México. 2a. ed. México 1981. 439 pp
- DE LA PENA, Sergio. 'La Formación del Capitalismo en México'. Siglo XXI. México 1975. 245 pp.
- DUHALT Krause, Miguel. 'La Administración de Personal en el Sector Público'. I.N.A.P. México 1974. 340 pp.
- EARL F., Lungre. 'Dirección Organizativa: Sistemas y Procedimientos' Logos Consorcio, México 1977. 550 pp.
- FAYOL, Henri. 'Administración Industrial y General'. El Ateneo. 13a. ed. Argentina 1984. 118 pp.
- FERNANDEZ Arena, José Antonio. 'El Proceso Administrativo'. Diana. México 1986. 248 pp.
- KOONTZ Y O'DONNELL. 'Elementos de Administración Moderna'. Mc Graw-Hill. México 1982. 453 pp.
- LARIS Casillas, Francisco Javier. 'Administración Integral' C.E.C.S.A. México 1984. 329 pp.
- MUNOZ Amato, Pedro. 'Introducción a la Administración Pública'. F.C.E. México 1978. Vol. II. 520 pp.
- REYES Ponce, Agustín. 'Administración de Empresas. Primero Parte'. Limusa. México 1980. 189 pp.
- REYES Ponce, Agustín. 'Administración de Empresas. Segunda Parte'. Limusa. México 1980. 391 pp.
- RIOS Szalay, Adalberto y PANIAGUA Aduna, Andrés. 'Orígenes y Perspectivas de la Administración'. Trillas. México 1980. 210 pp.
- SIKULA Andrew, F. 'Administración de Personal' Limusa México 1983. 311 pp.
- SILVA Herzog, Jesús. 'Historia del Pensamiento Económico-Social. De la Antigüedad al Siglo XVI'. F.C.E. 4a. ed. México 1984. 285 pp.

TAYLOR W. Frederick. "Principios de Administración Científica". El Ateneo. 9a. ed. Argentina 1984. 90 pp.

TERRY, George. "Principios de Administración". CECSA. 7a. ed. México 1975.

VROOM, Victor. "Motivación y Alta Dirección". Trillas México 1980. 280 pp.

OTROS DOCUMENTOS

I.A.I.M. "Curso de Auditoría Operacional para Supervisores". México 1982.

I.S.S.D.T.E. "Reglamento Interno de la Contraloría General".

SECOGEF. "Apuntes del Curso: Papeles de Trabajo"

S.P.P. "Auditoría Gubernamental en el Control y Evaluación de la Administración Pública Federal".

S.P.P. "Normas para el Otorgamiento de Estimulos, Re-compensas y Premio Nacional de la Administración Pública"