

7  
2es.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

### "AUDITORIA A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCION DE SEGUROS"

**Seminario de Investigación Administrativa**  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
MARTHA HERLINDA BARCENAS FERNANDEZ  
IRMA MARTINEZ BETANCOURT

Profesor del Seminario:  
L. A. E. MANUEL REZA MONROY

1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

	Página
INTRODUCCION . . . . .	1
<b>CAPITULO I      ANTECEDENTES . . . . .</b>	<b>3</b>
I.1.      ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	3
I.1.1.   Revolución Industrial . . . . .	4
I.1.2.   Innovaciones Técnicas . . . . .	5
I.1.3.   Sindicalismo . . . . .	6
I.1.4.   Corrientes de la Administración . . . . .	7
I.1.5.   Proceso Administrativo . . . . .	8
I.2.      IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO .	11
I.2.1.   Principales representantes y formas de produc- ción . . . . .	12
I.3.      AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS	13
I.3.1.   Diferentes Tipos de Auditoría . . . . .	14
I.3.2.   Auditoría de los Recursos Humanos . . . . .	16
I.3.3.   Características de la Auditoría de los Recursos Humanos . . . . .	16
<b>CAPITULO II     FUNCIONES PRINCIPALES . . . . .</b>	<b>18</b>
II.1.     RECLUTAMIENTO . . . . .	18
II.1.1.   Fuentes Internas y Externas . . . . .	18
II.2.     SELECCION Y CONTRATACION . . . . .	19
II.2.1.   Procedimientos Alternativos de Selección . . . . .	20
II.2.2.   Técnicas de Selección . . . . .	20
II.2.3.   Contratación . . . . .	24
II.3.     INDUCCION . . . . .	24
II.3.1.   Procedimiento General . . . . .	25

II.4.	ANALISIS DE PUESTOS . . . . .	26
II.4.1.	Procedimientos Generales del Análisis de Puestos	26
II.4.2.	Principales ventajas del Análisis de Puestos . .	28
II.5.	VALUACION DE PUESTOS . . . . .	28
II.5.1.	Métodos de Valuación de Puestos . . . . .	29
II.6.	SUELDOS Y SALARIOS . . . . .	30
II.7.	CALIFICACION DE MERITOS . . . . .	31
II.8.	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .	33
II.9.	SERVICIOS Y PRESTACIONES . . . . .	38
II.10.	SEGURIDAD E HIGIENE . . . . .	40
<b>CAPITULO III</b>	<b>DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA . . .</b>	<b>43</b>
III.1.	ELABORACION DEL INFORME . . . . .	43
III.2.	RECOMENDACIONES . . . . .	49
III.3.	EJECUCION . . . . .	50
III.4.	INVESTIGACION DE CAMPO . . . . .	51
ANEXOS Y FORMAS . . . . .		61
GLOSARIO . . . . .		96
CONCLUSIONES . . . . .		111
BIBLIOGRAFIA . . . . .		113

## INTRODUCCION

El éxito de cualquier organización está en evaluar todas sus actividades, pues nos sirve para determinar la efectividad (mejorar y eliminar lo poco efectivo).

En el presente, las técnicas y controles en que se basa la actividad de las empresas modernas, han crecido en cuanto a su cantidad y complejidad. La necesidad de competencia motiva la llegada de mayores y mejores herramientas de trabajo para una efectiva administración, de tal forma se crea la necesidad de mantener una función de auditoría que suministre la organización de un mejor control, como resultado de tal complejidad se ve forzada a delegar su confianza en sistemas de control establecido, de los cuales la Auditoría Administrativa forma parte importante de esa estructura, proyectando su principal actividad a la obtención de resultados.

La Auditoría Administrativa de Recursos Humanos como una fuente de información adicional, permite a la administración un conocimiento de sí sus propósitos se llevan a cabo con eficiencia y eficacia necesarios.

Uno de los objetivos de este trabajo, es delinear los aspectos que distinguen a la Auditoría Administrativa de Recursos Humanos de otros tipos de Auditoría, haciendo resaltar la importancia que tiene el examen y la evaluación de todo sistema de control interno, vigilar su funcionamiento con el fin de obtener una administración más efectiva en el control de los recursos de la organización.

Debido a la avanzada industrialización e integración económica que vive México, la necesidad de contar con técnicas apropiadas de control administrativo en los organismos sociales, es cada día más importante, para lograr el buen funcionamiento.

Para llevar a cabo todo trabajo y el logro exitoso del mismo, será necesario contar con una planificación basada con técnicas modernas, aprovechando las experiencias de otras naciones que ya han aplicado dichas técnicas, dando como resultado el ahorro de tiempo y recursos, traduciéndose en un mayor bienestar para todo organismo y por ende al país.

De lo anterior, se concluye que el empleo de técnicas modernas es una necesidad, por ello contamos con las técnicas de la administración a la Auditoría Administrativa.

Se espera con el presente trabajo lograr encauzar la labor del Lic. en Administración de Recursos Humanos en la asesoría y consultoría en todo tipo de organismo económico, con aplicación de varias técnicas administrativas en forma adecuada para el logro óptimo de sus objetivos.

## CAPITULO I

### "ANTECEDENTES"

#### I.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La aparición de fenómenos organizativos se remota a los mismos orígenes del hombre, surgiendo en el momento en que se requiere el logro de un objetivo común. A fines del siglo XIX surge la administración como área específica de estudio, proceso en el que intervienen diversas aportaciones de otras disciplinas como: Psicología, Sociología, Matemáticas, Economía, etc. Sus manifestaciones no son fenómenos casuales ni espontáneos, corresponden a situaciones sociales o centros de decisión, la esclavitud, los gremios, los ejidos, las organizaciones, etc.

La carrera de Licenciado en Administración, tiene como objetivo la formación de profesionales que puedan abordar problemas inherentes a la organización, coordinado en cualquiera de sus áreas y que sin ser especialista, sí con los suficientes conocimientos para lograr el equilibrio y armonía de la misma. El administrador no forma parte del capital ni de los trabajadores, debe ser neutro e imparcial aunque difícil de alcanzar, puesto que representa a la organización.

La administración como disciplina social, responde a la necesidad en las organizaciones de maximizar los recursos, a partir de la Revolución Industrial.

Considerando al recurso humano como parte integrante de cualquier organización y base del desarrollo de la misma, mostramos su evolución en las distintas formas de producción y la necesidad de controlar el abastecimiento y aprovechamiento de este recurso.

### I.1.1. Revolución Industrial (1760 a 1830)

Inglaterra, Alemania, Francia y Estados Unidos principalmente. Cambio paulativo de la fuerza humana por máquinas, sus repercusiones no solo fueron de carácter industrial; sino social, económico, intelectual, técnico y político.

Las grandes innovaciones e inventos, convierten al hombre en apéndice de la máquina, degradando su condición humana.

El período que precede a la Revolución Industrial se caracteriza por una apacible vida rural, de pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso en períodos prolongados; la producción se destina fundamentalmente al autoconsumo, existe un número reducido de asalariados, el trabajador interviene en todo el proceso productivo.

En Alemania su forma de producción era de régimen feudal, donde el siervo paga su renta al señor feudal en productos agrícolas, o en hilados para cubrir sus cuotas.

Según Federico Engels, en otros lugares, las primeras organizaciones manufactureras fueron: las descentralizadas, concentran el trabajo de un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último proceso de acabado y teñido en la misma y las centralizadas, que reúnen bajo un mismo techo a grupos de obreros que son sometidos a una vida de cuartel, con una estrecha supervisión de trabajo y una "austeridad monástica" incluía horarios para las labores, la comida, el rezo y el sueño; se consideraba como un trabajo indigno por realizar un trabajo público.

Walter Montenegro, el gremio es la forma de producción que contaba con el mayor número de trabajadores, se representa la institución clásica como época antecesora a la Revolución Industrial; fueron organizaciones en que se agrupaban los fabricantes de un tipo determinado de productos para efectos de proteger sus intereses, estableciendo niveles y normas de produc-



ción, días y lugares de venta, precios, etc. durante la edad media; - primera vez que se establece la relación patrón-trabajador, definición de la estructura jerárquica: maestro-oficial-aprendiz, con diferencias salariales claramente marcadas, además de una serie de pruebas de capacidad que se tenían que ir acreditando hasta llegar a la "obra maestra" ( grado más alto ).

Schmalle, en el siglo XVIII surgen maestros (artesanos) independientes y van aumentando considerablemente hasta llegar a la Revolución Francesa; se declara abolido el sistema gremial por considerarlo atentatorio a la libertad de trabajo.

#### I.1.2. Innovaciones Técnicas.

Movimiento tecnológico: Henry Cart.- Utilización del coque para la fundición del hierro y laminado; Darby.- Construcción de los primeros altos hornos; Newcomen.- Máquina para bombeo de agua; Watt.- La máquina rotatoria de doble efecto; Paul.- Máquina de hilar, no solo se refirió a nuevas máquinas, sino a la modificación en los procesos de producción, como el uso de cilindros rotarios, el uso de ácido sulfúrico, el cloro, fábricas de sosa, producción de amoniaco, alumbre y potasio, marcando el nacimiento de la moderna industria química. La sustitución del metal por el uso de loza de barro y porcelana; grandes avances de la ingeniería civil al construir nuevos caminos, puentes, canales y ferrocarriles. Acelerada industrialización en organizaciones que empezaron a desbordar las posibilidades de un solo propietario, dando origen a la práctica de asociación para la integración de grandes capitales.

Entre las innovaciones financieras en servicio de los sistemas bancarios: capital a corto plazo, ahorro bancario, mayor uso de seguros y desarrollo de las bolsas de valores.

El trabajo asalariado se difunde en gran escala y se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. De aquel trabajo en

el que se expresaba la creatividad del artesano desde su inicio a su terminación, se pasa a un trabajo desintegrado donde se asigna solo una parte del proceso, sin importar su esfuerzo, forma parte de una cadena que solo le produce monotonía y fatiga; se le asigna un papel de simple ejecutor. José Trueba Dávalos dice: la situación "maestro que domina la técnica" se cambia por "una técnica que domina al obrero".

El clima de trabajo era muy tenso, en Francia, Inglaterra, Italia, Suecia, Alemania y Austria existían ordenanzas en las que se imponían castigos por hablar durante las horas de trabajo, por fumar o reír. La contratación era de mujeres y niños principalmente.

### I.1.3. Sindicalismo.

Bajo la necesidad de mejorar sus condiciones de vida, la clase trabajadora hace varios intentos por resolver este problema social. La transformación del modo de producción feudal a las relaciones de producción capitalista trae como consecuencia el nacimiento de dos nuevas clases: 1) la explotadora (poseedora de los medios de producción que controlaba el proceso económico), buscaba métodos más eficaces de explotación de la fuerza de trabajo y 2) la explotada, que a raíz de la Revolución Industrial comienza a organizarse como clase y expresa a través de sus pensadores: Robert Owen, Louis Blanc, influidos por Saint Simon un modelo de sociedad comunista a socialista, con énfasis en la lucha de clases, la miseria existente, la irracionalidad del sistema social y sobre todo la deshumanización de la sociedad.

Carlos Marx es el primero en analizar e interpretar la lucha de clases desde un punto de vista científico, expresa los intereses organizados de la proletaria, señala los caminos para el desarrollo de esta lucha y define los principios del socialismo científico como instrumentos de las masas para el logro de su emancipación económica y política.

#### I.1.4. Corrientes de la Administración.

Cientificismo.- Principales representantes: Federico Taylor y Henry Fayol, que por sus valiosas aportaciones son considerados como iniciadores de la Ingeniería Industrial, representando grandes avances en esta ciencia indistintamente y a la Administración.

Aportaciones de Federico Taylor (Tecnócrata-eficientista).

- Racionalización del trabajo.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Selección y Capacitación.
- Salarios - Incentivos.

Logro de una tecnificación y establecimiento de principios para alcanzar una administración más eficiente y menos empírica e improvisada.

Aportaciones de Henry Fayol.

- Areas funcionales.
- 1er. modelo del proceso administrativo.
- Definición de Administración.
- Principios de la Administración.
- Perfil del Administrador.
- Reconoce el valor de la participación.

La Escuela Humano-Relacionista - Elton Mayo.

Posibilidad de producir una armonía de clases en una organización.

Aportaciones.

- Mejorar el clima de trabajo.
- Evitar conflictos.
- Mejoramiento de las condiciones psico-fisiológicas del trabajo.
- Mejorar la comunicación.
- Reconocimiento al trabajo de equipo.

La Escuela Estructuralista.- Renate Mayntz, Amitai Etzioni.

Síntesis de las dos corrientes anteriores, relacionados con el medio social.

- Dirigir su análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudio de estímulos materiales, sociales, ambientales y su influencia mutua.
- Teoría del conflicto.

El Neohumano-Relacionismo - Douglas Mc Gregor.

Actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de una organización.

- Búsqueda de una mayor estabilidad y armonía.
- Integración.
- Teoría "X" y "Y"

#### I.1.5. Proceso Administrativo.

Son los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza la Administración:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Planeación: Es el proceso que de acuerdo a la misión socioeconómica de la organización, los valores de la alta dirección y con base en un diagnóstico de la situación externa e interna, establece: objetivo a largo, mediano y corto plazo; políticas y estrategias para el logro de los objetivos; metas, programas, presupuestos, normas y procedimientos para la realización de las estrategias y objetivos.

Consiste en decidir por anticipado:

- Qué hacer?
- Cómo hacerlo?

- Cuándo hacerlo?
- Quién lo hará?

**Organización:** Consiste en la estructuración técnica de las jerarquías, funciones, relaciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia posible.

**Integración:** Comprende la organización y dirección de los recursos necesarios para la implantación de los planes y la realización de las tareas.

Consiste en:

- Distribuir funciones y actividades.
- Integrar recursos humanos y materiales.
- Dirigir a los miembros de la organización en el desarrollo de planes y la realización de tareas.

**Dirección:** Consiste en promover, coordinar y supervisar las acciones de cada miembro y/o grupo de un organismo social, con el propósito de que en conjunto se orienten eficazmente el cumplimiento de los planes.

**Control:** Mediante el control se busca mantener a la organización dentro de los límites aceptables de operación, definidos y medidos en términos de: metas, presupuestos, programas, procedimientos, reglas, normas.

Comprende tres etapas principalmente:

- Comparar los estados reales contra los planeados.
- Detectar y analizar desviaciones.
- Definir e incrementar acciones corregidas.

LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE ORGANISMOS FUNCIONALES

	Fases	Aspectos	Etapas
A) Admón Empírica. Basada en experiencia, rutina, costumbre.	Estático o Mecánico	Estructura	<p>I. Planeación: Búsqueda de la alternativa óptima mediante, objetivos, políticas, programas y procedimientos.</p> <p>a) Previsión.</p> <p>b) Estudios sobre elementos materiales y</p> <p>c) Estudios sobre actividades humanas.</p> <p>II. Organización: a) Coordinación de funciones.</p> <p>b) Fijación de autoridad;</p> <p>c) Responsabilidad y</p> <p>d) Asignación de labores.</p>
b) Admón. Científica. Basada en principios científicos.	Dinámico	Operativo	<p>III. Integración a) Objetivación de los planes;</p> <p>b) Estudios sobre elementos materiales y actividades humanas.</p> <p>IV. Dirección: a) Controles de mando, coordinación general y una eficaz y oportuna comunicación, pugnando por un</p> <p>b) empleo adecuado de asesorías: Externa o Interna.</p> <p>V. Control: Medición de los resultados obtenidos y su confrontación con los esperados, analizando las desviaciones.</p> <p>a) Financieras</p> <p>b) Administrativas</p>

## I.2. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

El desarrollo de la Administración en México se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de nuestro país vecino, los Estados Unidos de América, pues nuestra estructura económica está dada en la participación de las empresas extranjeras y el bajo desarrollo de las fuerzas productivas en el campo de la economía nacional.

Podemos decir que el desarrollo de la Administración en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos a la estructura y a las necesidades mismas del país.

Dentro de las escuelas de Administración a nivel universitario, se formaron algunos catedráticos e investigadores que por su propia formación y dependencia comenzaron a organizar, sistematizar y adaptar los conceptos administrativos a la realidad del país, reduciéndose a incluir dentro de los textos ejemplos de industrias nacionales, con la aclaración de que en la mayoría de los casos eran industrias de capital extranjero, desde luego esta adaptación no tuvo ningún efecto. Por otra parte, la mayoría de los autores de Administración no desarrollaban una teoría propia.

La mayoría de los egresados tienen así, una simple capacidad operativa, adecuada a la necesidad y requerimientos de estas grandes empresas.

Sin embargo, encontramos correlación con el desarrollo mismo del movimiento obrero, que la mayoría de los textos de Administración han producido.

El desarrollo de una teoría administrativa propia, adecuada a la situación socioeconómica, política y cultural del país, tendrá lugar a medida que se vayan rompiendo los vínculos de dependencia económica y cultural en otros países.

### I.2.1. Principales Representantes y Formas de Producción.

Autores que destacan en México:

- Francisco Larias Casillas
- Agustín Reyes Ponce
- Isaac Guzmán Valdivia
- José Antonio Fernández Arena
- Fernando Arias Galicia

Formas de Producción en México

En la época prehispánica, el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo, era considerado como algo valioso en sí mismo, existía la esclavitud, el dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo, los hijos de los esclavos nacían libres, el esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios, no existían monopolios, los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y autoridades.

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Nacen las "encomiendas" donde el encomendado debe velar por la conversión al cristianismo, el aprendizaje de la lengua e implantar las costumbres españolas, se convierte en explotador, señor de vidas y haciendas, mientras que el indígena es considerado un animal, teniendo prohibida la entrada a los gremios y a la dedicación de ciertas actividades, con la finalidad de proteger al comercio español, existían monopolios y estancos.

El 19 de octubre de 1810, Miguel Hidalgo decretó en la Cd. de Morelia la terminación de la esclavitud, se prohíbe y castiga en pena de muerte a quien conservara esclavos. En la Constitución de Apatzingán, se da muerte oficial al monopolio de los gremios, pues se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricción que las buenas costumbres.



En 1847, México pierde la mitad de su territorio, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías, existen cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11,000 obreros aproximadamente, también fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras entre otras.

El 16 de septiembre de 1869, se inaugura el ferrocarril entre México y Puebla, ampliándose los mercados, sirve de atracción al capital extranjero, se introducen técnicos y obreros y se discrimina al mexicano. En 1906 en Cananea, Son., estalla la huelga, hace temblar al Porfirismo, el salario de los mexicanos era inferior al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros. El estado solo tenía a su cargo conservar la paz pública. En 1862 Carranza aplica una ley, se aplicaba la pena de muerte a quienes alteren el orden.

En 1938, los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos, el presidente Cárdenas decreta la expropiación, motivo de fuga de capitales extranjeros, se origina un receso económico hasta la iniciación de la segunda guerra mundial, alcanza un auge en la industria textil.

### I.3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Auditoría Administrativa.- Es la evaluación periódica de la planeación, organización, ejecución y el control administrativo de una empresa. Se examinan las áreas que cubre la organización con la mira de determinar si está logrando el máximo de resultados por sus esfuerzos.

Los beneficios que se pueden lograr pueden ser:

- 1.- Revisión de nuevas políticas y prácticas, respecto a su adecuación como a su cumplimiento.

- 2.- Identificación de las principales áreas que requieren ser supervisadas a detalle.
- 3.- Promoción del mejor uso de las unidades organizacionales de staff de la empresa, si la auditoría es practicada por personal de la misma.
- 4.- Comunicación mejorada, que informe a todos los empleados sobre el "estado de la organización".
- 5.- Medición de la efectividad de los controles administrativos.

La Auditoría Administrativa se interesa en el ámbito amplio y en la interrelación de las actividades y la ausencia de las actividades necesarias, todo esto en relación a los objetivos fijados. Los resultados descubiertos se proporcionan en un informe muy amplio que está escrito con el punto de vista, diseñado para establecer enunciados claros de los resultados y las recomendaciones.

La Auditoría en sí evalúa lo que la empresa ha logrado para sí misma, sus clientes o los que reciben sus productos y servicios que proporciona.

Por lo que se considera necesario usar en la Auditoría los siguientes atributos: estabilidad financiera, eficiencia en la producción, efectividad de las ventas, aumento de las utilidades y las relaciones públicas.

### I.3.1. Diferentes Tipos de Auditoría.

#### - Auditoría Financiera.

Designa el examen de registros financieros. Representa una función esencial al ayudar a las personas en una economía de libre empresa a tomar decisiones sobre inversión que resultan en el mejor uso de los recursos.

El objetivo del examen ordinario de los Estados Financieros por el auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la equidad con

que presentan la posición financiera y los resultados de operación.

- Auditoría Operacional.

Se asegura de que se hayan registrado todas las efectuadas de su pertinencia y validez y de que los documentos que las acreditan satisfagan los requisitos legales y administrativos que los legitiman.

- Auditoría de Presupuestos.

Cerciorarse de la correcta afectación de las partidas, del análisis y justificación de las desviaciones del gasto respecto de la asignación presupuestaria, de la procedencia de las transferencias entre partidas, de la determinación de los saldos disponibles en el presupuesto y de la aplicación adecuada del ejercicio.

- Auditoría de Legalidad.

Consiste fundamentalmente ver el cumplimiento de leyes, reglamentos emanados por el poder Ejecutivo y Legislativo.

- Auditoría Técnica.

Evaluación en los métodos usados en la verificación de registros de contabilidad u otros, tales como inspección, nuevo cálculo, etc.

- Auditoría Integral.

Es una auditoría multidisciplinaria, consiste en combinar todas las auditorías anteriores.

- Auditoría Fiscal.

Consiste en examinar contratos realizados en el sector privado de la economía y realizar auditoría interna y auditoría de otras agencias gubernamentales. Las leyes de la Administración Pública Federal confieren a los titulares de las dependencias del gobierno y de las entidades para-estatales la responsabilidad del registro, coordinación y control de las operaciones y de evaluar los resultados de los programas a los que se destinan recursos públicos. Juzgar la efectividad, la eficacia y eficiencia de la gestión pública a su cuidado.

### I.3.2. Auditoría de los Recursos Humanos.

Su propósito es otorgar a la organización herramientas y técnicas para mejorar la calidad de la fuerza de trabajo, a través de capacitación o promoción al personal actual. En empresas con crecimiento rápido es recomendable suministrar personal del exterior. No obstante deberán tener medidas de mejoramiento, tanto interno como externo.

Las auditorías se pueden realizar ya sea a alguna área específica o algún departamento en sí. Dichas auditorías pueden incluir revisiones formales de la efectividad de algunos programas de personal actuales como:

- Análisis de puestos
- Reclutamiento
- Pruebas
- Entrevistas
- Capacitación
- Desarrollo administrativo
- Promoción y transferencia
- Evaluación de personal
- Relaciones Laborales
- Prestaciones y servicios a los empleados
- Actitudes y moral de los empleados
- Comunicaciones de los empleados
- Orientación a los empleados
- Administración de sueldos y salarios
- Investigación del personal

La moderna auditoría de la administración de los recursos humanos revisa los programas del personal en que la administración asegura, desarrolla, localiza y supervisa los recursos humanos en la organización. En la actualidad pretenden dirigirse al hombre.

### I.3.3. Características de la Auditoría de los Recursos Humanos.

1.- Análisis de Puestos.- Su función primordial es la de determinar los

aspectos cualitativos de la fuerza de trabajo de una empresa, ya que registra los detalles concernientes a la capacitación, las aptitudes, los esfuerzos requeridos, las calificaciones, las experiencias y las responsabilidades necesarias para un puesto.

- 2.- Inventario de aptitudes.- Este contiene datos del empleado como son: actitudes personales, preferencias de trabajo e información que indique el valor total de éste para la empresa. Dicho inventario se debe actualizar constantemente dentro de los sistemas de información de los recursos humanos.
- 3.- Pérdidas esperadas.- Dentro de los procedimientos de auditoría de los recursos humanos se deben incluir provisiones para calcular las pérdidas laborales. Esto es a causa de los puestos que van quedando vacantes por retiros de los empleados, las técnicas de planeación de los recursos humanos deben calcular estadísticamente cuántas personas se pueden retirar. Con esto se pueden proyectar las necesidades futuras con los ajustes para las tendencias anticipadas de crecimiento o no crecimiento.
- 4.- Movimientos internos.- Comprenden promociones retiros y transferencias. Aunque el personal no está totalmente perdido para la organización, si pueden modificar las subunidades organizativas a los departamentos como lo hacen los nuevos empleados o los despidos. Esto causa un efecto muy significativo dentro de la organización, ya que constituye dos movimientos uno de salida de un puesto y otro de entrada a otro puesto.

## CAPITULO II

### "FUNCIONES PRINCIPALES"

#### II.1. RECLUTAMIENTO.

El primer paso de las políticas de personal de una empresa, es conseguir personal para hacer funcionar la organización, por constituir el establecimiento y desarrollo de la misma. En cualquier organización grande, es un procedimiento continuo, complejo y costoso. El proceso se inicia con una evaluación de la política general sobre formación de personal, desde el análisis de puestos hasta la colocación final y la continua observación de resultados (desarrollo de empleados).

En la práctica lo más usual es iniciar con una requisición de personal, en esencia una declaración de la intención de contratar, combinada con una referencia a la especificación del puesto. Se puede dirigir hacia fuentes internas o externas, puede promover a los empleados presentes, ocasiona una cadena completa de cambios, se cubre el último requerimiento de una fuente externa. Desarrolla indicadores aceptables de habilidad potencial, deben tomarse en cuenta las aptitudes de los empleados actuales.

##### II.1.1. Fuentes Internas y Externas.

Cuando existe un puesto vacante, se puede acudir al personal que labora dentro de la compañía, esto ayuda a que se eleve la moral, la lealtad y la motivación de los empleados. Aunque también se puede acudir al reclutamiento externo para dar impulso a nuevas formas de pensamiento. Desde luego hay que tener en cuenta que las políticas varían de una empresa a otra, ya que por regla hay que promover al personal que reúna las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto vacante.

a).- Fuentes Internas:

- De viva voz; a través de parientes y amigos.  
Convocatorias; aviso de vacantes.

b).- Fuentes Externas:

- Agencia de colocaciones; con o sin costo para la organización.  
Anuncios, Diarios, Radiodifusoras, Revistas; atracción de gran número de candidatos.
- Bolsa de Trabajo Universitaria; canalizan candidatos adecuados.
- Sindicatos; ahorra a la Dirección gastos de reclutamiento y - selección, fuente disponible de obreros especializados y con experiencia, empleo temporal.

Cada empresa necesita establecer cierto equilibrio entre las fuentes interiores de personal (por medio de los ascensos o promociones a puestos más elevados), y las fuentes exteriores (por medio del reclutamiento), - además del equilibrio entre el mérito y la aptitud frente a los años de servicio, fija criterios para determinar la capacidad a ser ascendido; - evita así altos costos de administración, mala colocación del personal, baja moral, y actuación inefectiva de los empleados que integran la organización en los distintos niveles jerárquicos. Por lo que es recomendable una investigación y evaluación periódica a estas cuestiones.

## II.2. SELECCION Y CONTRATACION.

El proceso de selección implica escoger entre varias, algunas cosas u objetos. En cuanto a la integración, la selección se ocupa de contratar - entre un gran número de personas un grupo limitado. Su objetivo primordial es rechazar al personal inadecuado a ocupar puestos dentro de la - organización.

Se considera a la selección como un proceso negativo por el hecho de rechazar a un gran número de candidatos. Ya que es el empleado el que se

vende a sí mismo a la empresa.

### II.2.1. Procedimientos Alternativos de Selección.

- a).- Descripción de puestos.- Análisis completo por escrito de las obligaciones que han de llevarse a cabo.
- b).- Perfil del puesto.- Tipo de educación y/o experiencia que debe tener el solicitante, capacidades y atributos físicos que requiere, - fuerza, estatura.

Las descripciones bien hechas dan al solicitante una imagen precisa de la labor, útiles para fijar sueldos y salarios por medio de la evaluación de labores y también como lista de comprobación que servirá para medir la actuación en el trabajo.

### II.2.2. Técnicas de Selección.

Para una mejor selección de personal, las organizaciones se ayudan de diversas técnicas como son:

- a).- Solicitudes.- Instrumento tradicional y generalmente aceptado, que contiene puntos biográficos: edad, estado civil, número de personas que dependen del solicitante; educación (materias y títulos) y capacitación previa: experiencias de trabajo, y puntos personales: propiedades, deudas, etc. Además pone a prueba la capacidad del solicitante para escribir, organizar su pensamiento. Le sirve al entrevistador como punto de partida para la entrevista formal, indica si el solicitante demuestra progreso o desarrollo hacia empleos mejores y si su educación y desarrollo han seguido un patrón lógico.
- b).- Exámenes.- Se usan básicamente para los empleados nuevos, aunque - también para elegir personal de ascenso o de traslado dentro de la empresa, para determinar candidatos a un programa de entrenamiento y para funcionar como diagnóstico al aconsejar a un empleado que - tenga problemas.



### Tipos de exámenes:

- De aptitud.- Estos exámenes evalúan la capacidad potencial o latente para hacer algo, algunos la capacidad mental o la inteligencia, otros aptitudes especiales como la destreza manual, capacidad para administrar, destreza para las ventas, visión y percepción. Dentro de las pruebas de aptitud algunas están diseñadas para personas con diferentes niveles de escolaridad y otras con un nivel de dificultad o equivalente a la que presentó en otro lugar para reducir el cambio.

En la actualidad existen ya un gran número y variedad de pruebas especiales de aptitud como: Las pruebas de aptitud mecánica evalúan las capacidades de visualización especial, rapidez de percepción y conocimiento de mecánica. La destreza manual, habilidad motriz y coordinación vista-manos se evalúan mediante tipos - psicomotores de pruebas de aptitud especiales. Las de aptitud - administrativa, la evaluación de capacidades tales como ortografía, computación, comparaciones reproducciones, se han creado para evaluar las capacidades específicas que abarcan un trabajo de oficina.

- De logro.- Estas evalúan una habilidad adquirida o un conocimiento ya sea por un programa de entrenamiento o por la misma experiencia en el trabajo. Se clasifican en 2 categorías: La primera, evalúa los conocimientos del trabajo y puede ser oral o escrita; la segunda, se denomina muestreo del trabajo, ya que implica la administración de una parte típica del trabajo actual como prueba.

- De interés vocacional.- La gente demuestra un gusto o un rechazo - en relación a sus ocupaciones, pasatiempos y actividades de recreación. Estas pruebas ayudan al personal que busca hacer una carreera, ya que tiene intereses similares a los que ha demostrado en su ocupación, como su propia vocación, dado que él también tiene probabilidades de tener éxito en ese campo. Debido al presente análisis

llegamos a la conclusión de que las pruebas de interés son más - útiles para la vocación que para seleccionar empleados. En algunos casos se dá a que falsifiquen las contestaciones, y se piense que éstas son las que prefiere el empleado.

- De Personalidad.- Estas pruebas buscan evaluar características - tales como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, - conformidad, objetividad, poder y síntomas nerviosos. La mayoría son objetivas. También pueden ser falsificadas por candidatos ma liciosos; por lo que es mejor usarlas para aconsejar y no para - seleccionar.
- Proyectivas.- Son pruebas para tipos especiales de personalidad. A la persona se le pide que haga un proyecto de su propia interpretación dentro de ciertas situaciones de estímulos estándar. De acuerdo a las interpretaciones que dé la persona, dependen sus - propios valores, motivos y personalidad. También pueden falsificarse; por lo tanto, es mejor usarlas para finalidades de consejo y no para seleccionar.
- Exámenes médicos.- Cuando son exhaustivos, constituyen un antecedente en el caso de accidentes. También se practican por responsabilidad legal, como ética respecto a la salud y seguridad perso nal del empleado.

Sirven como complemento a la información referente a la experiencia y - preparación del solicitante, evaluaciones de trabajo, a los resultados arrojados en la entrevista y a las impresiones de quienes le conocen.

- c).- Entrevistas.- Sistema de elección que permite que el entrevistador logre tener una visión total del individuo, apreciando la persona y su comportamiento. Su objetivo es establecer una comparación entre el solicitante y los requisitos específicos de la labor, permite - que el solicitante formule preguntas acerca de la organización y el trabajo.

La entrevista es un instrumento flexible, se le puede utilizar para muchos tipos diferentes de empleo y con muchas diferencias de personalidad, puede ser a través de un patrón fijo de preguntas específicas o preguntas amplias de tipo general.

Tipos de entrevistas:

- Planeada o de Profundidad o acción.- Es semiestructurada y se hacen preguntas sobre las áreas clave que fueron expuestas con anterioridad por el entrevistador. Se incluyen la vida particular del candidato, su educación, su experiencia en el trabajo anterior sus actitudes, y sus intereses de recreación. El entrevistador proporciona datos acerca de la empresa como son: naturaleza del trabajo, pago, oportunidades de progresar y las peticiones que se hacen al empleado.
- Estandarizadas.- Utilizan un cuestionario comprensible y muy bien estructurado. En esta se tratan los temas más detallados.
- De tensión.- El entrevistador adopta el papel de un interrogador hostil que trata de poner a la defensiva al entrevistado, busca que éste se sienta molesto, turbado y frustrado. Se consideran inadecuadas como técnicas de selección.

d).- Investigación de los antecedentes y verificación de las referencias.

Se basan en el principio general de que lo que una persona hará bien en el futuro ya lo ha hecho en el pasado. Dicha información incluye datos escolares, patrones anteriores, referencias de la personalidad y otras personas que conozcan la vida o trabajo del candidato. Dicha información se puede recabar por teléfono o mediante una visita. Es muy importante que tales referencias especifiquen el tiempo de conocer al empleado y sus capacidades.

El prescindir del establecimiento de una política adecuada que rija los ascensos, traslados y ceses, afectan fuertemente los procesos de producción y la motivación del empleado. La efectividad de esta política determina si la empresa podrá o no contar con una reserva disponible de mano -

de obra adecuada.

### II.2.3. Contratación.

La mayoría de las organizaciones se valen de un período de prueba como medio para comprobar su sistema seleccionador, el operario acabado de contratar no se convierte en empleado de planta hasta que ha pasado satisfactoriamente una prueba de un mes.

Sin embargo, la mayoría de los empleados no dejan voluntariamente a su patrón después del "período de prueba"; los costos de contratación y capacitación pueden ser muy elevados, las reglas sindicales, las esperanzas del empleado y de la comunidad limitan la facultad del patrón para despedir empleados. Por lo tanto, resulta razonable esperar que, una vez contratado, un empleado determinado probablemente permanezca largo tiempo en la compañía.

### II.3. Inducción.

La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos en cuanto a normas, políticas, procedimientos de la misma. Debe establecer planes y programas cuyo objetivo será la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, por lo que es imperativo considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en una organización, en los individuos aumentan sus necesidades de apoyo, seguridad y aceptación.

El plan de inducción está determinado por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

### II.3.1. Procedimiento General.

Aplicado en tres pasos:

- Inducción Inicial
  - Inducción al puesto
  - Sesión especial
- Inducción Inicial. Tiene como objetivo, proporcionar al personal de nuevo ingreso la información más necesaria para iniciar en forma efectiva su proceso de integración y adaptación a la empresa, y será realizado por el Departamento de Personal.
- Inducción al puesto. Su objetivo es que el nuevo colaborador conozca a los integrantes de su departamento, comprenda en forma específica en que consisten las funciones de su puesto, que se espera de él, como será evaluado, cuáles son las reglas informales del grupo, en dónde puede conseguir material y/o equipo, cuál es su lugar, a quién puede acudir en diversas situaciones, etc., lograr con esto su integración a su jefe inmediato, a su equipo de trabajo y así pueda iniciar en forma efectiva, productiva y satisfactoria su trabajo, realizarlo sobre bases firmes. Este paso será manejado por el jefe inmediato.
- Sesión especial. Tiene por objeto, proporcionar a los colaboradores de nuevo ingreso información en forma ordenada y motivacional sobre: la organización, principales ejecutivos y políticas de la empresa, así como los puntos más relevantes del Contrato Colectivo, Reglamento Interior de Trabajo, obligaciones y derechos y los beneficios y prestaciones que la empresa otorga. Para que así los nuevos colaboradores visualicen las oportunidades de crecimiento y satisfacción de sus necesidades, adquieran un sentido de seguridad, se sientan orgullosos de pertenecer a la organización y por tanto se arraiguen e integren a la misma, crear una actitud positiva a su trabajo y hacia sus compañeros, este paso será cubierto a través de un evento impartido por Planeación y Desarrollo de Personal.

#### II.4. ANALISIS DE PUESTOS

Su metodología consiste en investigar lo que se hace en los puestos, ayuda a definir con claridad lo que se requiere de un individuo, como habilidades para:

- Trabajar rápidamente con números
- Leer dibujos con precisión
- Tomar taquígrafía
- Armar artefactos con precisión

Se necesita observar cuidadosamente e interrogar a quienes ya realizan ese trabajo para describir las aptitudes indispensables para un adecuado rendimiento en el trabajo.

Es una técnica cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales en que se desarrolla.

##### Aplicaciones:

- Ayuda a una selección objetiva de personal
- Sirve para fijar adecuados programas de entrenamiento y capacitación
- Base para posteriores estudios de calificación de méritos
- Se puede utilizar como base para posibles sistemas de incentivos
- Para efectos de planeación de Recursos Humanos
- Mejorar el flujo de trabajo o desarrollar técnicas que mejoren la productividad
- Ayuda a la creación de procedimientos relativos a personal, como descripciones de puestos
- Establecer el valor relativo de los trabajos para efectos de la fijación de sueldos y salarios.

##### II.4.1. Procedimientos Generales del Análisis de Puestos.

Los datos se reúnen mediante cuestionarios y entrevistas, a las personas que tienen un puesto determinado, se les pide que listen los elementos -

de su puesto y también se les pide a sus supervisores independientemente la misma información. En los modelos descriptivos de los puestos, generalmente se indican el título y el código del puesto; se listan los deberes, las tareas y las responsabilidades y se menciona la secuencia de operaciones.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto son:

- Observación Directa.
- Informes al trabajador.
- Informes de los Supervisores inmediatos.
- Cuestionarios.

En la descripción de puestos se distinguen tres partes:

- 1.- El Encabezado.- El cual contiene los datos de identificación del puesto, entre los cuales se pueden mencionar:
  - Título del Puesto
  - Número o clave que se le asigna dentro del archivo correspondiente
  - Ubicación
  - Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador
  - Jerarquía
  - Puestos que constituyan el inmediato superior o inferior dentro de la línea del trabajador analizado
  - Número de trabajadores que desempeñan el puesto
  - Nombre y firma del análisis y del superior inmediato
  - Fecha del análisis
- 2.- La Descripción Genérica.- Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, es recomendable que sea breve.
- 3.- La Descripción Específica.- Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.
- 4.- En la especificación los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado; es decir, se mencionan factores de habilidad, requisitos físicos y mentales, responsabilidad y condiciones

de trabajo.

#### II.4.2. Principales ventajas del Análisis de Puestos.

Se pueden clasificar en cuatro grupos:

- Para la Empresa.

1.- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

2.- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

- Para los Supervisores.

1.- Les dá un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

2.- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

- Para el trabajador.

1.- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.

2.- Le indica sus fallas y aciertos, y hace que se resalten sus méritos y su colaboración.

- Para el Area de Recursos Humanos.

1.- Proporciona los requisitos que deben investigar al seleccionar al personal.

2.- Sirve de fundamento para el programa de sueldos y salarios.

#### II.5. VALUACION DE PUESTOS

Su objetivo es determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos que se dan en una organización, para establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquización así obtenida. Para poder determinar una igualdad o desigualdad en el puesto, es necesario el uso del análisis de puestos, el cual nos lleva a conocer las operaciones y funciones que comprenden a cada puesto y a determinar, la especificación mediante el grado de intensidad que se requiera en cada uno de los requisitos establecidos. "Al tomar como base el análisis de puestos,



podemos decir que la valuación de los mismos, es un procedimiento que -- analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo, y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre éstos factores y la estructura de salarios".

#### II.5.1. Métodos de Valuación de Puestos.

- 1.- Método de alineamiento.- Se trata de un simple procedimiento, que, - incluso no puede considerarse precisamente como una técnica especializada, pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto.
- 2.- Método de escalas o grados predeterminados.- Consiste en:
  - . Establer una serie de categorías o grados de ocupación.
  - . Elaborar una definición para cada una de ellas.
  - . Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los - grados.
- 3.- Método de valuación por puntos.- Este método es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Es un sistema técnico mediante el cual, ciertas cantidades de valor denominadas "puntos", consiste en:
  - . Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
  - . Dar a los mismos un valor o puntaje particular determinado por dicha comparación.
  - . Asignar a cada punto así valuado en "puntos" el sitio que le corresponde en una escala de salarios previamente establecida, con base a métodos estadísticos.
- 4.- Escalas de clasificación.- El clasificador recibe una forma impresa que contiene una serie de cualidades y características del empleado que hay que valorar, como es la cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, actitud, liderazgo, conocimientos de las tareas, cooperati-

vismo, confiabilidad, aplicación, iniciativa, creatividad, decisión, capacidad analítica y estabilidad emocional. Estas se evalúan de acuerdo a una escala continua o discontinua que puede dividirse en 3, 5, 7, 10 o más puntos. Esta escala es fácil de elaborar, de entender y de aplicar.

- 5.- Otros Métodos.- Es una refinación estadística del método de puntos, y el que tiene en cuenta el tiempo en el cual la persona puede trabajar en forma independiente, sin supervisión.

#### Ventajas:

Las valoraciones ayudan a crear y a mantener un nivel satisfactorio del desempeño de los empleados en sus trabajos actuales. También ayudan a definir sus necesidades y oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y a tomar decisiones para ascensos, transferencias, suspensiones y despidos. Si este proceso se lleva a cabo en forma adecuada puede facilitar el entendimiento mutuo entre un supervisor y sus subalternos.

## II.6. SUELDOS Y SALARIOS

Un programa formal de sueldos y salarios se caracteriza por el establecimiento de estándares que sirven para orientar o controlar las decisiones de remuneración individual; por supuesto, no representan un sustituto de juicio humano, pero pueden contribuir a decisiones menos subjetivas, basados en el principio básico, de Robert E. Sibson en su libro - "Administración de Sueldos y Salarios" ; "Toda práctica, política, procedimiento o técnica debe basarse en las necesidades de operación reales de la empresa".

#### Objetivos:

- Ayudar a reclutar y mantener el número y tipo de empleados necesarios para operar dentro de la organización.
- Ganar la aceptación del empleado para las políticas y prácticas de compensación de la organización, la cual resulta necesaria si los emplea-

dos han de trabajar constructiva y efectivamente.

- Proporcionar la oportunidad a los empleados de todos los niveles, de alcanzar sus aspiraciones razonables en un ambiente de equidad, imparcialidad y razón.

**Políticas:**

- . Sistemas de valuación aplicados
- . Encuestas de salarios en la región y su repercusión en la fijación de los de la empresa
- . Clasificación de los salarios
- . Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados
- . Influencia de la antigüedad en los salarios
- . Sistema de incentivos, categorías que los tienen, y las que carecen de ellos
- . Prestaciones legales y extralegales

Sistemas de administración de sueldos y salarios que se utilizan con más frecuencia:

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Tabuladores de sueldos
- Revisión de contratos
- Encuestas regionales
- Retabulaciones generales
- Registros y controles

**II.7. CALIFACION DE MERITOS**

Técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador, no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, sino los atributos de ésta en su papel de trabajador.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en la realización de un trabajo, hace del individuo un "buen trabajador" o un "trabajador deficiente"; independientemente de que él sea, en otras esferas de su vida, una buena persona o no.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, como: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo; responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc. Constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa; 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 de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador.

La calificación solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

#### Ventajas:

##### - Para la organización.

Sirve de avalúo del recurso humano.

Permite la fácil detección de las próximas promociones, aumento de salarios y transferencias.

Determina las necesidades de capacitación.

Mejora las relaciones humanas.

##### - Para el trabajador.

Apreciación del nivel de eficiencia de su trabajo.

Estimula su esfuerzo

##### - Sirve para establecer un programa de incentivos.

#### Políticas:

. Compararla con la de otro trabajador que se considere similar.

. Comparar un período de calificación con los anteriores.

- . Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

**Características:**

- . Determinar los fines que se persiguen.
- . Determinar los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- . El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

**Métodos:**

- . Comparación
- . Escalas
- . Listas de comprobación
- . Entrevista
- . Análisis de la ejecución del trabajo.

## II. 8. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La eficiencia de toda organización depende de las aptitudes o preparación de sus miembros. Los empleados recién contratados casi siempre necesitan de cierto adiestramiento antes de que puedan hacerse cargo de su trabajo, así como los que ya cuentan con una cierta antigüedad para mejorar la calidad del mismo, actualizarse o para capacitarse para futuros traslados o ascensos. Es considerado como motivación para que el empleado trabaje con entusiasmo, pues si comprenden su trabajo y lo que de ellos se espera, gozan de una moral más elevada, produce sensación de seguridad.

**Ojetivos:**

- . Determinación de las necesidades de capacitación.
- . Evaluar la capacitación.
- . Entrenamiento en Laboratorios de Relaciones Humanas.
- . Educación y entrenamiento de los Capacitores.
- . Desarrollo de personal Científico y Técnico.

#### Razones:

- a) Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- b) Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, por lo que requiere definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada miembro.
- c) Porque todas las personas, independientemente de su jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacerlo y lo harán si tienen la oportunidad, que se da, en parte cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actividades; al hacerlo la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

Básicamente se definen en averiguar lo que sucede y confrontarlo con lo que debería suceder ahora o a futuro, a corto o largo plazo, si existe diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación. Es decir, lo que conocemos como "estandar" o punto óptimo, expresado por escrito, pues normalmente sucede que existen dos puntos - completamente distintos: El punto óptimo del jefe (el que se imagina) y el que se imagina el subordinado.

#### Necesidades de Capacitación o Adiestramiento.

Se pueden expresar en forma objetiva o administrativa:

- Las que tiene un individuo o un grupo que pueden resolver por sí solos.
- Las que requieren solución inmediata o futura.
- Las que requieren actividades formales o informales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Las que precisan instrucción fuera de la empresa, fuentes externas.

#### Métodos:

- . Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación), de equipo, del problema, del comportamiento, de la organización.
- . Evaluación del trabajo.

- Reunión creativa, comités, confrontación, comparación, conferencias, - equipos de trabajo.
- Consultores, consejo personal, estudios especiales, experiencia.
- Entrevista, observación, investigación, encuestas, cuestionario.

Entrenamiento de laboratorio sobre las relaciones humanas.- Un problema - clave de los dirigentes de las organizaciones o instituciones es trabajar con la gente de manera que se logren, al mismo tiempo, los objetivos relacionados con la productividad y los relacionados con la satisfacción humana. El programa de desarrollo de ejecutivos, origina el mejoramiento del gerente, el supervisor, o el más alto ejecutivo en cuanto a su conducta - en el trabajo y su habilidad para entender mejor a los otros, trabajar - con ellos, y relacionar las crecientes fuerzas de cambio sin resistencia, constructivamente. El tipo de entrenamiento sobre relaciones humanas conocido como "entrenamiento de laboratorio" o "entrenamiento de la sensibilidad", es una respuesta a la demanda social, en cuanto al desarrollo de dirigentes, es el esfuerzo consciente y deliberado de aplicar los conocimientos científicos a los problemas de motivación, comunicación, solución de problemas o de trabajo de campo.

#### Educación:

Adquisición intelectual	Entrenamiento	Adiestramiento
de bienes culturales	•Preparación para una tarea	•Habilidad para - tareas motoras
		Capacitación
		Conocimientos
	Desarrollo	
	•Formación de la personalidad	

Es imprescindible adecuar las características, habilidades del elemento - humano con los requisitos de las tareas que actualmente desempeña o con - las que en lo futuro realizará, en la medida en que cada integrante o ser

humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas, antes de lanzar cualquier programa se requiere cuáles son las necesidades actuales y futuras.

**Análisis:**

- . Indices de eficacia de la organización.
- . Operación.
- . Humano - Inventario de Recursos Humanos.

**Métodos:**

- . Observación.
- . Cuestionario.
- . Entrevista.

**Tipos de Entrenamiento:**

- . Inducción.
- . Adiestramiento dentro de la empresa.
- . Pruebas de ensayo y error - fuera de la empresa.
- . Técnico.

**Técnicas:**

- . Rotación de personal.
- . Lecturas dirigidas.
- . Redacción de artículos.
- . Análisis de casos.
- . Discusiones dirigidas.
- . Seminarios.
- . Mesas Redondas.
- . Conferencias.
- . Cursos Internos.
- . Instrucciones programadas.



Usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales, así como seleccionar a los instructores:

- . Ayudas didáctiles.
- . Películas con o sin sonido.
- . Carteles, manuales, gráficas, boletines.
- . Transparencias.
- . Grabaciones.
- . Diagramas.
- . Proyectores.
- . Rotafolios.
- . Fotografías
- . Pizarrón.

Características del instructor:

- . Conocer bien el trabajo que han de hacer.
- . Poseer deseo de enseñar a otros.
- . Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- . Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás.
- . Lealtad para la organización y sus objetivos.

Formación de Instructores:

- . Conducción de grupos.
- . Preparación de material audiovisual.
- . Preparación de pruebas de aprovechamiento.
- . Principios psicológicos del aprendizaje.
- . Formulación de manuales de entrenamiento.
  - 1.- Preparación del trabajador.
  - 2.- Presentar la operación.
  - 3.- Ensayo de ejecución.
  - 4.- Continuidad.

## II.9. SERVICIOS Y PRESTACIONES

Los servicios y prestaciones proceden de la iniciativa de la organización para darle mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga; beneficiar al trabajador de acuerdo a la capacidad económica de la misma y con base a las necesidades de sus trabajadores. El verdadero beneficio que reportan dependen de los principios que lo fundamentan:

- . Debe ser optativo para el trabajador tanto en teoría como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas, pues a nadie puede beneficiarse contra su voluntad, todo beneficio para serlo verdaderamente, supone que sea aceptado libremente por el que lo recibe.
- . Debe equilibrar las ventajas obtenidas por la organización y los trabajadores.
- . Deben otorgarse al buscar el beneficio y perfeccionamiento del trabajo

Clasificación:

- en dinero
- en especie
- en facilidades, actividades o servicios

De la clasificación anterior se desprende que no deberán ser consideradas aquellas que la ley establece\*(según el caso), de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., puesto que son derechos y forman parte del salario.

\* Ley Federal de Trabajo - L.F.T.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.)

Ley de Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (.I.S.S.S.T.E.)

Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y - Organizaciones Auxiliares.

Prestaciones frecuentes que otorgan las empresas: Financieras Directas:

- Préstamos personales
- Anticipos de sueldos, gratificación
- Caja de ahorro
- Ayuda para transporte

- Compensación por salario insuficiente
- Becas
- Más de 15 días de vacaciones pagadas
- Liquidación por retiro voluntario
- Dote matrimonial
- Premios de antigüedad, concursos
- Seguro de vida
- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional

Financieras indirectas:

- Despensas
- Tiendas
- Descuento de compra de artículos
- Servicio de transporte
- Actividades sociales; deportivas, excursiones
- Pago completo de la cuota I.M.S.S.
- Permisos con goce de sueldo

Ventajas:

- . Beneficios adicionales al salario nominal
- . Constituyen un valor básico para el trabajador
- . Son suplementarios a los salarios nominales, otorgados a los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización
- . Apoyados o financiados en parte o totalmente por la organización.

Ahora la mayor seguridad económica para los trabajadores se considera el principal objetivo de los programas de prestaciones y servicios. Desafortunadamente este propósito con frecuencia es frustrante para los empleadores, porque muchas veces entre mayor es el grado de seguridad que tiene un trabajador menos productivo es. De todas maneras, la tendencia general de la industria y el gobierno está enfocada a obtener mayor protección para los empleados. Se espera que en el futuro esta tendencia aumente, en lugar de disminuir.

**Criterios:**

Existen muchos factores que se deben de tomar en cuenta para la evaluación de prestaciones o servicios para el personal. Algunos criterios más importantes son:

- . Costo
- . Capacidad para pagar
- . Fuerza del sindicato
- . Aspectos impositivos (impuestos)
- . Relaciones públicas
- . Responsabilidad social
- . Reacciones de la fuerza de trabajo

Las innovaciones de hoy con frecuencia se convierten en costumbres aceptadas mañana.

**II.10. SEGURIDAD E HIGIENE**

En la actualidad la seguridad y la higiene son dos disciplinas que están vinculadas íntimamente con la productividad de las empresas, consecuencia ésta última de una administración efectiva y eficiente. Los tres aspectos prioritarios que tienen relación con la seguridad e higiene son:

- a) El proceso administrativo aplicado a la prevención de riesgos de trabajo;
- b) la investigación administrativa sobre los riesgos de trabajo, y
- c) el perfil deseable del administrador de programas de seguridad e higiene en las empresas.

**Riesgos de trabajo:**

Seguridad e Higiene lleva un registro de los accidentes de trabajo que ocurran en la empresa y en tránsito. En caso de que se realice alguno, da aviso, dentro de las setenta y dos horas siguientes a la Secretaría

del Trabajo y Previsión Social, al Inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente, o a la de Conciliación y Arbitraje. Para el aviso de accidente, Seguridad e Higiene llena el formato de "Informe de accidente"; hace del conocimiento del mismo, a la comisión mixta de seguridad e higiene; archiva la información con objeto de elaborar el "Resumen mensual de accidentes", y presenta la documentación en el Centro Nacional de Información y Estadística del Trabajo, o la envía por correo certificado, con acuse de recibo, a las oficinas correspondientes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### Programas:

Seguridad e Higiene, a través de su unidad administrativa correspondiente de "programas preventivos de ...", elabora su plan-calendario anual de condiciones inseguras más frecuentes o de actos inseguros más comunes con objeto de programar sus pláticas de seguridad y accidentes.

También elabora su plan-calendario anual de condiciones antihigiénicas - más frecuentes, o de actos insalubres más comunes, con objeto de programar sus pláticas de higiene y enfermedades de trabajo.

Asimismo, y de conformidad con las necesidades, naturaleza, característica y rama de la empresa, Seguridad e Higiene elabora los planes-calendarios para los programas de:

- Prevención de accidentes a maquinaria, equipo y materiales.
- Prevención, control, combate y extinción de incendios.
- Prevención y control de agentes contaminantes en el medio ambiente.

#### Reglamentación de Higiene Industrial:

Encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales, referentes a:

- Orientación y ubicación de los locales de trabajo
- Materiales de construcción
- Sistemas de ventilación
- Procedimientos de calefacción

- Métodos de iluminación
- Suministro de agua potable
- Aseo de los Centros de Trabajo
- Jornada de trabajo
- Servicio Médico
- Examen de Ingreso
- Prevención de exposición a agentes nocivos
- Practicar exámenes periódicos a aquellos expuestos en su trabajo a peligros materiales y agentes nocivos

Organismos dedicados al estudio de la Higiene Industrial:

- Comisiones, mixtas de higiene y seguridad
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad
- Asociación Interamericana de Seguridad Social

## CAPITULO III

### "DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

#### III.1. ELABORACION DEL INFORME

La culminación del trabajo del auditor, es presentada en el informe, el cual deberá mostrar una comunicación que efectivamente transmita los hechos, todo trabajo de investigación, análisis y evaluación, quedaría nulo sin la emisión de su respectivo informe. Parte importante de la responsabilidad del auditor, es presentar los resultados de la revisión, de una manera eficaz, oportuna y objetiva, un buen informe estimula la acción e influye determinadamente en la toma de decisiones. Sin embargo, no siempre el auditor logra lo anterior, en ocasiones su éxito será relativo, no porque no conozca el área revisada, sino principalmente, porque no utiliza los medios adecuados para dar a conocer a la Dirección, - las observaciones detectadas.

#### Requisitos.

El informe de auditor, debe contener en su presentación, básicamente los siguientes requisitos:

- Redacción adecuada
- Oportunidad en su presentación

#### Redacción adecuada.

Es evidente que toda comunicación escrita, debe estar bien redactada, - parte de que los informes estén preparados por un profesional; lamentablemente, en la práctica se encuentran deficiencias en este aspecto.

Hay que tener presente, que la capacidad profesional del auditor, va a ser apreciada por el resultado de su trabajo y que éste se encuentra reflejado en el informe que presentará a la administración de la empresa o al cliente, o al área usuaria.

Puesto que la auditoría requiere de una investigación extensa y muy laboriosa, no debe demeritarse todo este trabajo con un mal informe.

Una buena redacción, lleva implícita los siguientes elementos:

**Claridad.**- El auditor, debe ser claro en sus aseveraciones, para evitar que éstas, sean mal comprendidas o mal interpretadas. Deberá tomar en cuenta al lector potencial de su informe, y por consiguiente, tendrá - que ubicarse en el uso de un lenguaje sencillo que sea fácilmente entendible, sin descuidar los aspectos técnicos.

**Concisión.**- Cada parte del informe, deberá ser correctamente tratada, - las descripciones y/o observaciones que se presenten, deben coincidir - exactamente con los hechos observados, las sugerencias o recomendaciones deben ser objetivas, lógicas y en su caso, es conveniente indicar los - beneficios que se esperan de ellas. La comunicación comercial escrita, implica que ésta sea concreta, concisa, directa y evite adornos literarios innecesarios.

Por concisión, por tanto, se debe entender que cada idea se exprese con el menor número de palabras, siempre y cuando ésta quede completa. Ser conciso, no implica la omisión de asuntos importantes.

**Cortesía y Objetividad.**- Se refiere al tacto que debe emplear el auditor para asentar en un informe sus aseveraciones. Es muy común que como resultado de una auditoría, algunos elementos de la empresa o entidad revisada, se sientan afectados y si se les aplican juicios o calificativos, tales como: descuido, negligencia, etc., los conflictos y reacciones molestas no se hacen esperar.

Lo anterior, no quiere decir que se tenga que omitir la verdad solo por el hecho de evitar situaciones desagradables, no, hay que reportarla - pero con cortesía y en la medida de lo posible con subjetividad, eliminar calificativos, cuidar que nunca se oculten las observaciones, pues no es lo mismo decir: "el control interno es pésimo" a mencionar: "se detectaron fallas de control interno, entre las que destacan las - siguientes....".



### Oportunidad en su presentación

Otro de los aspectos importantes al practicar auditorías administrativas, es conveniente presentar avances mediante informes parciales, destacando las observaciones más relevantes e indicar las recomendaciones procedentes, ya que en ocasiones el esperar a finalizar la auditoría, - cualquier medida correctiva resultaría fuera de tiempo.

### Estructura

Por razones de orden, todo informe habrá de dividirse en capítulos, secciones, párrafos, incisos y cualquier otra subdivisión racional que fuese necesaria, por ejemplo:

- Antecedentes
- Observaciones
- Causa
- Efecto
- Recomendaciones
- Anexos

#### - Antecedentes

Con objeto de ubicar al lector en el tema a que hace referencia, en el informe se plasmará de manera precisa y concreta los hechos que originaron la revisión, y en los casos que fuese necesario, se puede indicar a solicitud de quién se practicó la auditoría, existe la posibilidad de - agregar. bajo qué limitaciones se desarrolló ésta.

#### - Observaciones

Estas deberán ser planteadas de manera clara y cuando sea posible, cuantificar en importe, porcentaje o ambos.

#### - Causa

Es importante señalar la causa que originó la observación a que se hace referencia, pues una vez identificada ésta, será más sencillo aplicar - la medida correctiva, ahora bien, en este apartado se considera importante incluir algunas de las causas más comunes que originan desviaciones

en el área de Recursos Humanos:

- . Falta de capacitación al personal
- . El personal del área no cubre el perfil del puesto requerido
- . Políticas y procedimientos obsoletos
- . Ausencia de coordinación con las áreas que tiene relación
- . Inoportunidad en la presentación de la información
- . Deficiente distribución de las cargas de trabajo
- . Falta de supervisión

- Efecto

Es indispensable mencionar el efecto que producen las fallas detectadas por las causas, presentan desviaciones como:

- . Erogación de importes injustificados
- . Se desvirtúa la información
- . Incumplimiento de programas

- Recomendaciones

Estas serán formuladas con base a cada observación; en este renglón, - será conveniente señalar las recomendaciones correctivas y las preventivas, siendo base de cualquier auditoría.

Es de suma importancia esta etapa, ya que es el momento en que se tendrá la oportunidad de intercambiar, discutir y corroborar las fallas y problemas encontrados en el estudio realizado, sobre todo porque en él intervienen las personas directamente responsables. Esta etapa representa algo así como un filtro de depuración al trabajo y además su propia imagen.

El auditor habrá de tener terminado antes de la reunión, el borrador del informe, con el propósito de leer directamente de éste las palabras textuales que fuere a emplear, en particular las relativas a los puntos que pudieran resultar conflictivos.

La finalidad de comentar el informe previo a su oficialización desde el punto de vista del auditor:

- 1) Aclarar malas interpretaciones, en caso de existir
- 2) Hacer constar en el borrador del informe, mediante notas al margen o en un papel de trabajo aparte, los comentarios de interés que se expusieren en la reunión
- 3) Eliminar las observaciones solventadas en el transcurso de la revisión, mediante el fundamento suficiente para ello.

Si los comentarios se basaran únicamente en los papeles de trabajo, - existiría la posibilidad de que la exposición de las observaciones fuese interpretada en forma diferente a lo plasmado en el informe definitivo, por la variación que comunmente existe entre el lenguaje hablado y el - escrito.

La discusión previa al informe, ha de significar que el auditor habrá de quedar supeditado al resultado de la misma, ni que invariablemente tendrá que aceptar las justificaciones no fundamentadas de los funcionarios y modificar su informe en consecuencia. Si dichos funcionarios no pudieron demostrar en la discusión a plena satisfacción del auditor, que existen razones fundamentadas para variar el criterio original de éste - último, el auditor no deberá alterar la redacción de su borrador. Es - conveniente que el auditor conserve como papel de trabajo, el borrador - de su informe discutido con los funcionarios superiores de la oficina - inspeccionada.

#### Modificaciones al informe previo.

Una vez comentado el informe previo con los funcionarios responsables, - se procederá a formular las modificaciones correspondientes a las correcciones formuladas en el transcurso de la revisión. Es de suma importancia que el auditor quede totalmente satisfecho con el resultado de éstas, de lo contrario, la observación persistirá y es del criterio del auditor si agrega los hechos sucedidos o no.

Es conveniente que el auditor conserve en sus papeles de trabajo, el informe previo y en el mismo asiente las modificaciones para posibles aclaraciones posteriores.

#### Presentación del informe definitivo.

Una vez comentado el informe previo, se procederá a formular el informe definitivo; acompañado de un escrito, en el cual se mencionarán las observaciones más relevantes del informe.

En la elaboración final del informe, será conveniente tener presentes algunos aspectos, tales como:

- Fijar fechas de compromisos, en las cuales los responsables, deberán solventar las observaciones formuladas.
- Mencionar los nombres de los responsables de ejecutar las acciones.

Los lineamientos en cuanto a su forma y contenido, serán los mismos que en el informe previo.

En la etapa de proceso final, debe cuidarse su mecanografía y emisión, - por ello, una vez que haya sido autorizado por el responsable del despacho o titular del área de auditoría, se turnará el original a la persona que contrató los servicios, en caso de ser Despacho Externo, o al Director de la empresa.

Pero en realidad ¿le es útil al Director de la empresa o a la institución que contrató los servicios de auditoría administrativa un trabajo de es-

ta naturaleza? ¿es adecuado dar por terminado un trabajo, en el cual solo se reportan los problemas y sus posibles soluciones?. Hasta aquí, el trabajo desarrollado practicamente representa el 50% de la solución del problema y el 50% restante, se verá realizado con el seguimiento de las recomendaciones planteadas.

### III.2. RECOMENDACIONES

#### Objetivo.

Conocer el grado de oportunidad con que son atendidas las recomendaciones propuestas para subsanar las observaciones reportadas.

#### Conceptos.

El seguimiento, es la etapa inmediata a la presentación del informe de auditoría administrativa y se refiere básicamente, a la supervisión del establecimiento de los sistemas y procedimientos sugeridos en el reporte. Podría decirse que en la auditoría administrativa, la etapa más importante después del diagnóstico, es el seguimiento de medidas correctivas.

Depende de las circunstancias del caso, el seguimiento puede desarrollarlo el auditor externo o interno, cerciorarse de que se le ha dado efecto a las alternativas sugeridas y que el funcionamiento sea el adecuado.

El seguimiento que realizará el auditor, cuando una vez aprobada la alternativa a desarrollar y la administración de la empresa haya designado al personal o departamento que pondrá en marcha el plan de acción, se limitará a supervisar y asesorar el desarrollo de las actividades y su responsabilidad cesará hasta el momento en que las sugerencias planteadas en su informe, funcionen adecuadamente.

Desde los puntos de vista de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo; no debe-

rían intervenir dos equipos humanos diferentes, para la presentación de un trabajo profesional integral, en donde la solución de los problemas se inicia con la auditoría administrativa. Por lo tanto, podría considerarse que la auditoría administrativa, no es por sí misma la solución del problema y que la misma, forma parte del paquete que culmina cuando los problemas han sido resueltos.

Es importante hacer hincapié, que de no existir la etapa del seguimiento, muchos de los informes no tan solo de auditorías administrativas, sino de otro tipo de revisiones, terminarán olvidados en los cajones del escritorio del Director General o del responsable, aún a pesar del costo de la revisión.

### III.3. EJECUCION.

El punto de partida para la ejecución del seguimiento, será el informe definitivo, el emitido y comentado previamente con los funcionarios responsables y con base a cada una de las observaciones y recomendaciones, simultáneamente, verificar el cumplimiento de acuerdo con la fecha de implantación, para lo cual los procedimientos a utilizar, serán los mismos que el desarrollo de la revisión, además de los siguientes puntos:

1.- Por cada una de las observaciones:

1.1 Verificar el oportuno cumplimiento a las recomendaciones propuestas.

1.2 Evaluar los logros y mejoras alcanzadas, como producto de la aplicación de las sugerencias.

1.3 Verificar la instrumentación paralela de normas, políticas, procedimientos, etc., al desarrollo de las mejoras sugeridas.

2.- Supervisar, en caso necesario el desarrollo de las acciones que deben realizarse para atender las recomendaciones.

3.- Por las observaciones que a la fecha del seguimiento no hayan sido solventadas, investigar el motivo de su atraso.

- 4.- Una vez practicados los puntos anteriores, formular una cédula en la que muestre objetivamente la situación ANTES de la revisión y DES- - PUES del seguimiento.

Con las actividades mencionadas en la revisión y en el seguimiento, quedará totalmente concluidos los servicios del auditor administrativo.

### III.4. INVESTIGACION DE CAMPO.

#### METODOLOGIA.

##### Planteamiento del Problema.

Como resultado de entrevistas repetidas con el gerente del departamento a estudio, se pretende detectar los alcances e influencia del Area de Re recursos Humanos con el personal de la Organización, lo que motivó el interés e impulsó a la realización de esta investigación.

##### Objetivo General.

Investigar las posibles causas que originan la aceptación o rechazo del personal de esta organización durante el período de enero a mayo de 1988, sobre las funciones desarrolladas por el Area de Recursos Humanos.

##### Ojetivo Específico.

Conocer la opinión del personal, hasta el nivel gerencial.

##### Hipótesis General.

Probable aplicación deficiente de los métodos utilizados en el desarrollo de sus funciones.

##### Hipótesis Específicas.

- a) Probable falta de capacitación en el(los nivel(es) de supervisión encargado de seleccionar a los candidatos y constatar que sus cualidades son acordes con las exigencias del puesto.

- b) Probable deficiencia en la selección, aplicación y evaluación del personal a su cargo y de los métodos utilizados para ello.
- c) Es posible que se preste mayor atención a unas funciones que a otras, sin evaluar el aprovechamiento de las mismas.

#### Planeación de la Investigación.

Una vez fijados los objetivos que se pretenden alcanzar y las hipótesis a comprobar o rechazar, se hará una descripción de la metodología de la investigación y de la forma como se desarrollará el presente trabajo, - marcando las etapas y fundamentos para la selección y división de la muestra.

#### Recopilación de la Información.

- Investigación Documental. Basada en libros sobre el tema, boletines, - informes, anuarios, folletos y revistas proporcionadas por la organización.
- Investigación de Campo. Basada en dos cuestionarios debidamente estructurados de acuerdo a los objetivos señalados.

Los cuestionarios se aplicarán de la siguiente forma:

- El primero, se aplicará al personal de cualquier nivel y tipo (es - decir, sin importar puesto o categoría, si es Sindicalizado o de - Confianza).
- El segundo, como reforzamiento a lo detectado, con el personal de la muestra.

#### Delimitación del Universo.

Se concretará al personal que integra el departamento de estudio.

#### Tamaño de la Muestra.

Estará constituida por el mismo universo, por ser ésta muy pequeña, se



puede atacar en su totalidad.

#### Instrumento de la Investigación.

Serán los dos cuestionarios (Anexo 1 y 2) que permitirán la obtención de datos para su evaluación posterior.

#### Justificación.

Se acepta su justificación si se consideran como un instrumento para obtener, registrar y simplificar la información a través del contacto personal, lo que seguramente estimula la cooperación y el interés, para llegar al conocimiento de las cuestiones, objeto de la investigación.

#### Aplicación.

Se aplicará al gerente del departamento de estudio, a los jefes de sección, coordinadores y demás integrantes, en forma estructurada, con preguntas abiertas y cerradas, para obtener una información más completa.

#### Planeación de la Investigación.

Una vez realizado el sondeo y determinadas las hipótesis que deseamos demostrar con este estudio, consideramos necesaria la Planeación de la Investigación definitiva, definir las acciones que debemos seguir para lograr alcanzar los objetivos preestablecidos, los recursos con que contamos, el tiempo que requerimos, los cálculos que se realizarán, así como tabulaciones y gráficas que utilizaremos.

CUADRO SINOPTICO DE LA INVESTIGACION

<u>No.</u>	<u>Etapa</u>	<u>Meta</u>	<u>Metodología</u>	<u>Instrumentación</u>	<u>Resultado</u>	<u>Tiempo Real</u>
1	Planteamiento del problema	Identificar las posibles causas por las cuales existe baja <u>pro</u> ductividad y un mal ambiente de trabajo en las empresas.	a) Estudio de temas referentes a la Auditoría Administrativa de los Recursos Humanos.	a) Libros, revistas y documentos referentes a la técnica. b) Investigación de campo en una Aseguradora Mexicana. c) Aportaciones personales sobre el tema.	Elaboración de la introducción y marco conceptual de la <u>investi</u> gación	Enero de 1988'
2	Planeación de la investigación.	Determinar la manera cómo se llevará a cabo la investigación, por medio de un índice <u>ge</u> neral y el tipo de investigación que será.	a) Investigación. b) Investigación de campo. c) Formulación de un índice general.	a) Bibliografía especializada. b) Bibliografía <u>com</u> plementaria. c) Leyes y Reglamentos. a) Cuestionarios. b) Documentos de la empresa.	Definición de la forma y en qué tiempo se realizó la <u>in</u> vestigación, así como los elementos que intervinieron en ella.	Enero a Mayo de 1988.
3	Recopilación de datos.	Obtener de las fuentes de información los documentos relacionados con la investigación.	a) Recabar información documental en bibliotecas, centros especializados y en la propia Aseguradora.	a) Libros, documentos e información basada en la propia problemática de la empresa.	Captación de la información necesaria para poder determinar el <u>verdade</u> ro problema en el cual se aplicó la técnica	Enero a marzo de 1988.

<u>No.</u>	<u>Etapa</u>	<u>Meta</u>	<u>Metodología</u>	<u>Instrumentación</u>	<u>Resultado</u>	<u>Tiempo Real</u>
4	Procesamiento de datos.	Analizar los - datos obtenidos con el fin de - determinar cuáles serán las - más útiles para la investigación.	a) Clasificación de la información - de acuerdo a su importancia y su aplicación.	a) Por medio de entrevistas con especialistas en el tema y Ejecutivos de la Aseguradora.	Exposición únicamente de conceptos que por su utilidad fueron decisivos para la resolución del problema.	Marzo 1988
5	La interpretación de los datos.	Traducir a un lenguaje común los conceptos técnicos que se utilizarán para explicar el proceso de la investigación.	a) Estructuración de la investigación de acuerdo con el proceso administrativo. b) Glosario técnico	a) Conocimiento de las diferentes maneras de presentar la información.	Exposición de los procedimientos - más adecuados para la mejor utilización de la técnica de auditoría.	Abril 1988
6	Comunicación y Solución.	Exponer la forma cómo se solucionaban los problemas relacionados con la investigación.	a) Para mayor comprensión, las soluciones expuestas en esta investigación serán detalladas en cada inciso de ésta, - por lo tanto la aplicación correcta a los problemas de la empresa serán la solución de los mismos.	a) Cuadros comparativos. b) Gráficas c) Dibujos d) Cuadros sinópticos. e) Ilustraciones f) Recomendaciones g) Anexos.	Que la aplicación de esta técnica - les sirva a los - profesionistas dedicados al mejoramiento del ambiente de trabajo en las organizaciones.	Mayo 1988

## Resultados.

Se lanzó una prueba piloto de 7 cuestionarios (10% del total), con un lapso hasta de 3 días, entregados al azar, para resolver en su casa, dándoles antecedentes del propósito e importancia de la implantación del mismo y solicitando que se nos hiciera saber sus sugerencias y modificaciones al respecto.

Como la respuesta fue favorable, arrancamos al levantamiento de los 63 restantes, dando un total de 70, se eliminaron 8 por estar incompletos, o mal contestados (contestaron más de una sola opción), los valores son arbitrarios de acuerdo a su importancia.

## METODO DE VALLACION DE PUNTOS

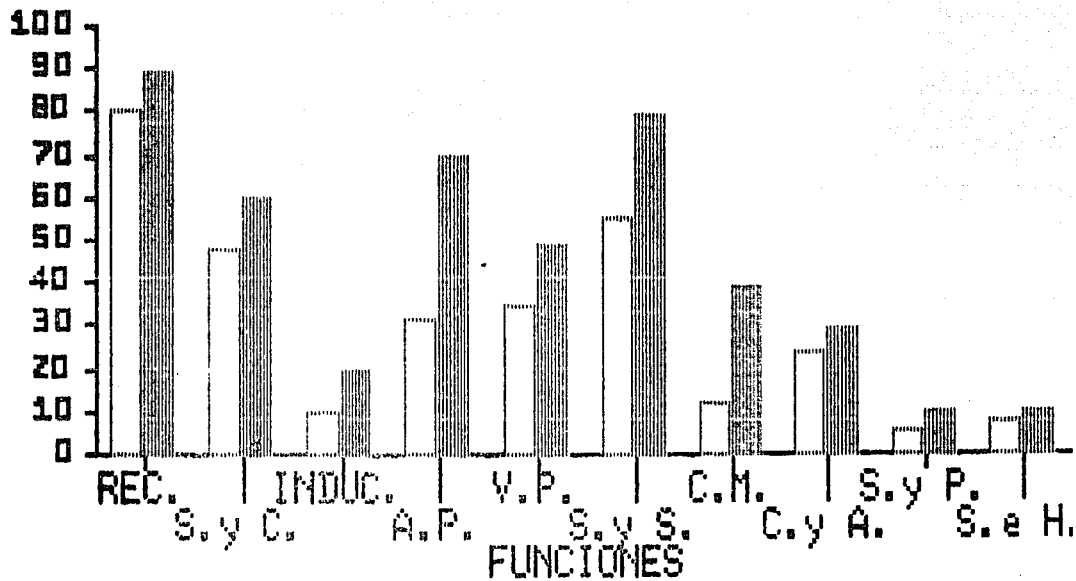
TABLA DE LOCALIZACION (base 100)

FACTORES ANALIZADOS	CALIFICACION DEL PROCESO	LOCALIDADES			
		PERS.SINDICAL..		PERS.CONFIANZA	
		CALIF.	OBTENC.	CALIF.	OBTENC.
RECLUTAMIENTO	90	100	9000	80	7200
SELECCION Y CONTRATACION	60	70	4200	90	5400
INDUCCION	20	50	1000	50	1000
ANALISIS DE PUESTOS	70	40	2800	50	3500
VALLACION DE PUESTOS	50	60	3000	80	4000
SUELDOS Y SALARIOS	80	50	4000	90	7200
CALIFICACION DE MERITOS	40	20	800	40	1600
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	30	80	2400	80	2400
SERVICIOS Y PRESTACIONES	10	40	400	70	700
SEGURIDAD E HIGIENTE	10	70	700	85	850
<b>T O T A L</b>			<b>28300</b>		<b>33850</b>

# \*\*\*RESULTADOS DE LA VALUACION\*\*\*

ALCANZADO       PRETENDIDO 

TOTAL EN (%)



De acuerdo a la información obtenida en todos los niveles, podemos concluir lo siguiente:

- Falta de motivación, comunicación entre jefe y subordinado e interdepartamental, ausencia de promoción para la superación del personal.
- Las evaluaciones del rendimiento del personal, no cumplen su propósito de beneficio, de constituirse en base a promoción, estímulo, por consecuencia es motivo de separación. Esto da lugar a que buena parte del personal más eficiente, capacitado por la misma institución, incrementemente en forma importante el porcentaje de rotación.
- No existe un programa de incentivos que estimule el interés e iniciativa de los empleados, que permita a la institución, no solo lograr sus metas propuestas sino también la estabilidad de su personal.
- En lo referente al proceso de reclutamiento y selección en los distintos niveles se realiza a través de recomendaciones, personal que en algunos casos no está preparado ni calificado para desempeñar el puesto, esto ocasiona un incremento en la rotación, al no existir un análisis de puestos, en el que se precisen los requisitos (conocimientos, habilidades y responsabilidades) que deba satisfacer la persona para desempeñar las funciones con éxito.

#### Recomendaciones

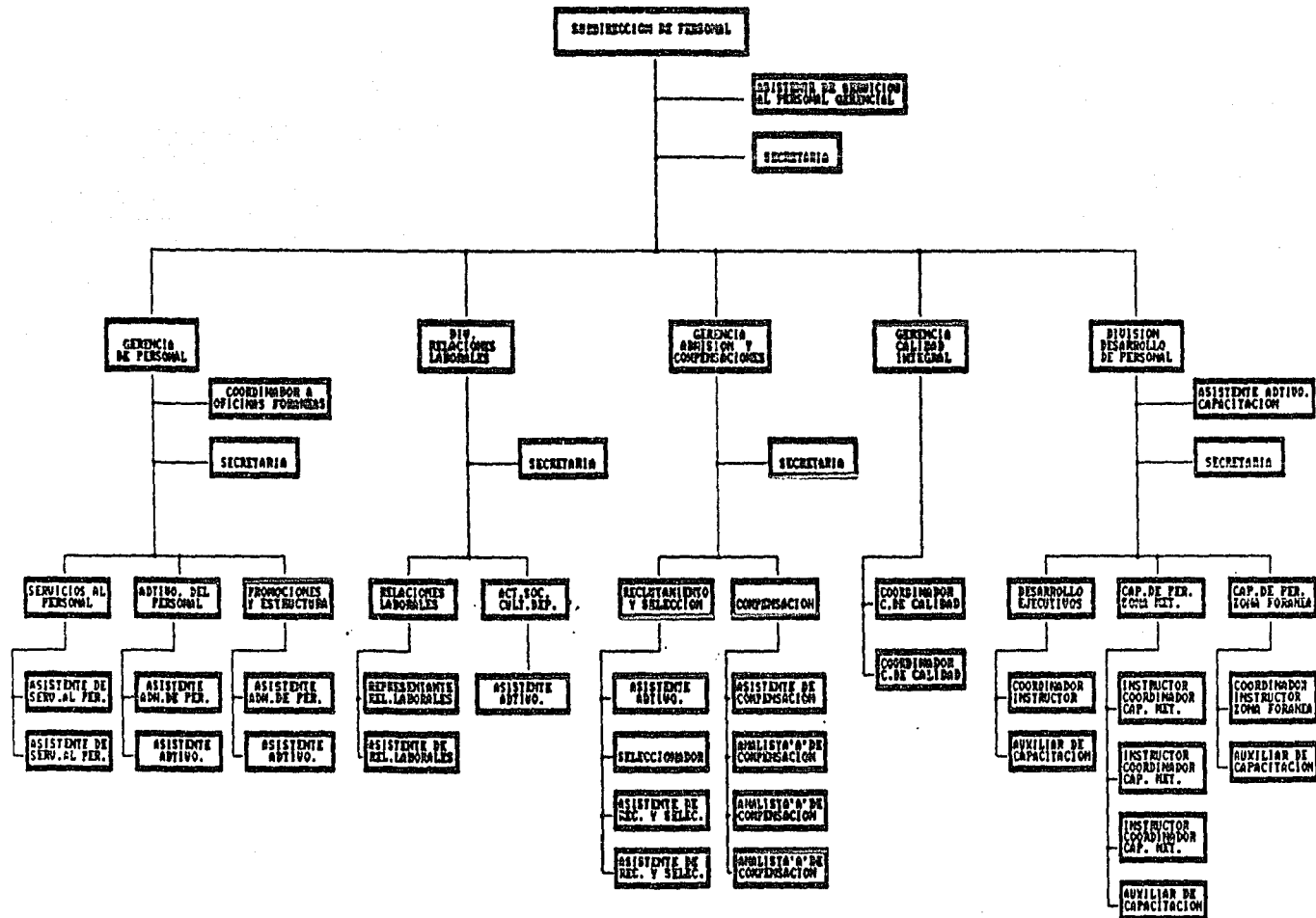
De acuerdo con la investigación realizada, nos permitimos sugerir:

- 1) Implantar un programa de incentivos como fuerza motivadora que estimule la participación y cooperación del personal para alcanzar las metas deseadas.
- 2) Aplicar adecuadamente las evaluaciones del rendimiento del personal, unidas con refuerzos positivos como promociones o compensaciones económicas.
- 3) Estudiar y analizar las entrevistas de salida, cuya información es importante para la solución de futuros problemas.

4) Implantar un análisis y valuación de puestos, como sistema que responde a una urgente necesidad, ya que para organizar eficazmente los puestos, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada empleado hace" y las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

- . Una mejora en los sistemas de trabajo (descripción de puestos).
- . Una orientación en el reclutamiento y selección de personal.
- . La capacitación del empleado.
- . La valuación del puesto.
- . La colocación del empleado en el puesto más adecuado a sus aptitudes.
- . La calificación de méritos.

Una vez logrado un adecuado proceso en éstas funciones, se podrá contar - con una base formal y efectiva, sustentada en criterios que tomen en cuenta tanto la capacidad como destreza de cada individuo para desempeñar el puesto disponible; disminuyen así el porcentaje observado de aceptación o rechazo.





## ANEXOS Y FORMAS

		Página
A - 1	CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA . . . . .	62
A - 2	CUESTIONARIO DE CONTROL DE ACTIVIDADES . . . . .	65
A - 3	ENCUESTA POR ENTREVISTA . . . . .	69
A - 4	CUESTIONARIO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO . . . . .	72
A - 5	FORMATOS UTILIZADOS Y/O INFORMES GENERADOS . . . . .	75
A - 6	OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA REVISION . . . . .	76
F - 01	SOLICITUD DE EMPLEO . . . . .	77
F - 02	EVALUACION DEL CANDIDATO . . . . .	79
F - 03	INVESTIGACION LABORAL . . . . .	81
F - 04	CONTRATO DE TRABAJO . . . . .	82
F - 05	REQUISICION DE PERSONAL (POR TIEMPO INDEFINIDO) . . . . .	85
F - 06	SOLICITUD DE PERSONAL EVENTUAL . . . . .	86
F - 07	DESCRIPCION DE PUESTO . . . . .	87
F - 08	EVALUACION DEL PUESTO . . . . .	88
F - 09	CALIFICACION DE MERITOS . . . . .	89
F - 10	CONVOCATORIA . . . . .	92
F - 11	SOLICITUD DE VACACIONES . . . . .	95

## CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER LA OPINION DEL EMPLEADO CON RELACION A LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS; POR FAVOR ANALICE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS, MARCANDO SOLO UN PARENTESIS A LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS ACERTADA. G R A C I A S.

¿Cómo considera . . . . .	EXAGERADO	ADECUADO	INADECUADO	NO EXISTE
Los requisitos solicitados al ingresar a la empresa?	( )	( )	( )	( )
El horario de trabajo?	( )	( )	( )	( )
Los exámenes que le fueron aplicados en Selección?	( )	( )	( )	( )
Los problemas del departamento?	( )	( )	( )	( )
La comunicación en su departamento?	( )	( )	( )	( )
La disciplina en el departamento?	( )	( )	( )	( )
Su cambio de departamento?	( )	( )	( )	( )
La promoción a los distintos puestos?	( )	( )	( )	( )
La relación con su jefe inmediato?	( )	( )	( )	( )
El entrenamiento que recibe para ocupar el puesto actual?	( )	( )	( )	( )
La oportunidad que le brindan para ocupar un puesto vacante o de nueva creación?	( )	( )	( )	( )
La remuneración para el puesto que ocupa?	( )	( )	( )	( )
Las funciones que desempeña?	( )	( )	( )	( )
La supervisión en el departamento?	( )	( )	( )	( )
La iniciativa para el desempeño de sus funciones?	( )	( )	( )	( )
Los controles de trabajo en su departamento?	( )	( )	( )	( )
La capacidad para desempeñar su trabajo?	( )	( )	( )	( )

( 2 )

La concentración para realizar sus funciones?	( )	( )	( )	( )
La ausencia a su lugar de trabajo?	( )	( )	( )	( )
La participación a la solución de problemas de su departamento?	( )	( )	( )	( )
La participación en la productividad del departamento?	( )	( )	( )	( )
Su desarrollo en la empresa?	( )	( )	( )	( )
El lugar en donde se imparten los cursos de capacitación?	( )	( )	( )	( )
Los instructores de los cursos de capacitación?	( )	( )	( )	( )
El horario de los cursos de capacitación?	( )	( )	( )	( )
El calendario o programa de capacitación?	( )	( )	( )	( )
Los cursos que se imparten o que ha tomado?	( )	( )	( )	( )
La promoción a los distintos puestos?	( )	( )	( )	( )
El mobiliario y equipo de la empresa?	( )	( )	( )	( )
El mantenimiento de equipo e instalaciones?	( )	( )	( )	( )
El aseo de las instalaciones?	( )	( )	( )	( )
El material de trabajo?	( )	( )	( )	( )
La ventilación del área de trabajo?	( )	( )	( )	( )

Mis sugerencias son:

---



---



---

( 3 )

## PERFIL DEL ENCUESTADO:

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Sindicalizado: \_\_\_\_\_ P \_\_\_\_\_ E \_\_\_\_\_

Personal de Confianza: \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Empleo anterior:

Compañía: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Duración: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO DE CONTROL DE ACTIVIDADES

AREA REVISADA: \_\_\_\_\_

IDENTIFICACION DE PUESTO.

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Escolaridad: \_\_\_\_\_
4. Conocimientos especializados: \_\_\_\_\_
5. Sexo: \_\_\_\_\_
6. Dirección: \_\_\_\_\_
7. Departamento: \_\_\_\_\_
8. Oficina: \_\_\_\_\_
9. Sección: \_\_\_\_\_
10. Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_
11. Categoría: \_\_\_\_\_
12. Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_

COMUNICACION.

13. A qué persona(s) le(s) reporta:

---

---

---

---

( 2 )

14. Qué persona(s) le reporta(n):

---

---

---

ACTIVIDADES.

15. Liste progresivamente, qué tareas desempeña.

---

---

---

---

---

16. Qué propósito cumple con lo que hace (relacione por número progresivo, igual que lo hizo en el punto anterior).

---

---

---

---

---

( 3 )

7. Tiene limitaciones para desarrollar sus actividades (indíquelas, correlacionándolas, idem. puntos 15 y 16).

---

---

---

---

---

---

---

---

18. El tiempo de trabajo es suficiente para desarrollar sus funciones, en caso negativo por qué.

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Además de las funciones del punto 15 ¿realiza alguna otra en forma esporádica? ¿cuál?.

---

---

---

---

---

---

---

---

( 4 )

20. Qué sugiere para mejorar la actividad que realiza (relacione en orden de importancia).

---

---

---

---

---

---



ENCUESTA POR ENTREVISTAI. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

1.1. ¿Existen políticas fijadas sobre la administración de personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

1.2. ¿Qué fuentes utilizan para el reclutamiento de personal?

Anuncios \_\_\_\_\_

Agencia de empleo \_\_\_\_\_

Instituciones Educativas \_\_\_\_\_

Solicitudes espontáneas o anteriores \_\_\_\_\_

Recomendaciones del personal \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

1.3. ¿Qué técnicas utilizan para la selección del personal?

Entrevista preliminar \_\_\_\_\_

Hoja de solicitud \_\_\_\_\_

Segunda entrevista \_\_\_\_\_

Pruebas psicotécnicas \_\_\_\_\_

Pruebas prácticas \_\_\_\_\_

Investigaciones \_\_\_\_\_

Entrevista final \_\_\_\_\_

Decisión final \_\_\_\_\_

1.4. ¿Se cuenta con el análisis de puestos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

1.5. En caso afirmativo: ¿La selección del personal se basa en el análisis de puestos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

II. CAPACITACION Y DESARROLLO.

2.1. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

( 2 )

2.2. ¿Existen métodos para detectar necesidades de capacitación y desarrollo del personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Cuáles: \_\_\_\_\_

2.3. Los programas de capacitación y desarrollo son impartidos por:

Personal de la misma Institución \_\_\_\_\_

Instituciones o personas ajenas a la Institución Educativa \_\_\_\_\_

2.4. ¿Cuáles de las siguientes etapas se realiza en su área?

a) Información introductoria a nuevos empleados \_\_\_\_\_

b) Introducción al puesto \_\_\_\_\_

c) Entrevista de ajuste \_\_\_\_\_

2.5. ¿Se realiza la capacitación de nuevos empleados y aspirantes a cubrir vacantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### III. CONTROLES Y REGISTROS.

3.1. ¿Se lleva control del personal mediante expedientes de cada empleado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.2. ¿Se controla asistencia y puntualidad de los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.3. ¿Se tiene control de los premios y estímulos otorgados a los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.4. ¿Existe algún control sobre los premios, licencias, días de descanso y vacaciones disfrutados por los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.5. ¿Se cuenta con estadísticas o censos de personal de la Institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

( 3 )

3.6. En caso afirmativo: ¿Se actualizan periódicamente dichas estadísticas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.7. ¿Existe apoyo de computadora para el registro de datos del personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### IV. SUELDOS Y SALARIOS.

4.1. ¿Existe un tabulador salarial que contenga una estructura que señale los valores mínimo, medios y máximos para cada puesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.2. En caso afirmativo: ¿Con qué frecuencia se revisa el tabulador salarial?

Menos de un año \_\_\_\_\_  
 Un año \_\_\_\_\_  
 Dos años \_\_\_\_\_  
 Más de dos años \_\_\_\_\_

4.3. ¿Se lleva a cabo la calificación de méritos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.4. ¿Se lleva a cabo la valuación de puesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.5. ¿Existe un catálogo de puesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### V. PRESTACIONES Y SERVICIOS.

5.1. ¿Qué tipo de prestaciones y servicios otorga la dependencia al personal de la misma?

Cultural \_\_\_\_\_ Social \_\_\_\_\_

Económicas \_\_\_\_\_ Guardería \_\_\_\_\_

Despensas \_\_\_\_\_ Caja de ahorro \_\_\_\_\_

Otras (especifique) \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD E  
HIGIENE EN EL TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE APLICACION: \_\_\_\_\_

B            R            M

A continuación se presentan varias preguntas que tienen opciones a elegir en los paréntesis de la derecha. Marque con una "X" la que considere más adecuada, considerar que:

B = Bueno o Bien,    R = Regular    y M = Mal(o).

1.- El propósito fundamental de la Seguridad e Higiene en el trabajo de salvaguardar al individuo de riesgos innecesarios, se lleva a cabo:

( )    ( )    ( )

2.- Los accidentes son acontecimientos indeseables y previsibles que alteran el orden establecido y la producción en la empresa. Dicha previsión en su empresa es:

( )    ( )    ( )

3.- Los accidentes repercuten principalmente en la empresa a través de pérdidas sociales y económicas, deficiente productividad y originan retraso en los niveles de vida. Las acciones en su empresa para reducir, o bien eliminar dichas repercusiones, actúan de manera:

( )    ( )    ( )

( 2 )

- 4.- Los índices de frecuencia y gravedad y de siniestralidad son un factor de medición para la Seguridad e Higiene de la empresa. En su empresa, dichos índices se registran: ( ) ( ) ( )
- 5.- Los factores psicológicos, tales como la angustia, la agresión, ansiedad, fatiga; influyen frecuentemente como causas de accidentes en el trabajo. Como son controlados estos factores: ( ) ( ) ( )
- 6.- La salud de los trabajadores en la empresa - debe ser considerada una obligación moral de la Dirección. Esta obligación es cumplida: ( ) ( ) ( )
- 7.- Una clase trabajadora enferma causa mermas - en los ingresos y en la productividad de la empresa y del país. El nivel de salud de sus trabajadores se considera: ( ) ( ) ( )
- 8.- Los programas de seguridad y salud en el individuo deben iniciarse desde el sector educativo para formar una conciencia que apoye las acciones tendientes a mejorar la salud. Se llevan a cabo estos programas: ( ) ( ) ( )
- 9.- La salud en el trabajo es responsabilidad - del trabajador, por extensión de la empresa y de las estructuras laboral y socio-políticas de un país. Esta responsabilidad, se cumple: ( ) ( ) ( )

( 3 )

10.- El Licenciado en Administración tiene los co  
nocimientos y capacidad para asumir responsa  
bilidades de Seguridad e Higiene en la empre  
sa. Como actúa un Lic. en Administración: ( ) ( ) ( )

11.- Para llevar a cabo el funcionamiento adecua-  
do de los programas de prevención de riesgos  
es imprescindible el apoyo de la Dirección.  
Este apoyo se manifiesta: ( ) ( ) ( )

12.- La comunicación y la motivación influyen be-  
neficamente en la prevención de los riesgos  
y en la Seguridad e Higiene de la empresa.  
Como se da la comunicación y motivación: ( ) ( ) ( )

COMENTARIOS ADICIONALES:

FORMATOS UTILIZADOS Y/O INFORMES GENERADOS

	FORMATOS	INFORMES
<p><b>NOMBRE</b></p> <p>Quién lo formula.</p> <p>De quién lo recibe.</p> <p>Qué registro origina.</p> <p>Quién lo revisa en su área.</p> <p>Quién lo actualiza en su área.</p> <p>A quién se turna o remite.</p> <p>Periodicidad.</p> <p>Volumen (No. de hojas).</p> <p>Es necesaria su elaboración.</p> <p>Se duplica su elaboración para un mismo fin.</p> <p>Su uso cumple los objetivos de implantación.</p> <p>Su diseño es adecuado.</p> <p>Es correcto el número de ejemplares que se formula.</p> <p>Su contenido proporciona los datos necesarios requeridos.</p> <p>El reporte es interno o externo.</p> <p>Fecha teórica de presentación.</p> <p>Fecha real de presentación.</p>		

FORMATOS UTILIZADOS Y/O INFORMES GENERADOS

	FORMATOS	INFORMES
<p><b>N O M B R E</b></p> <p>Quién lo formula.                      De quién lo recibe.                      Qué registro origina.                      Quién lo revisa en su área.                      Quién lo actualiza en su área.                      A quién se turna o remite.                      Periodicidad.                      Volumen (No. de hojas).                      Es necesaria su elaboración.                      Se duplica su elaboración para un mismo fin.                      Su uso cumple los objetivos de implantación.                      Su diseño es adecuado.                      Es correcto el número de ejemplares que se formula.                      Su contenido proporciona los datos necesarios requeridos.                      El reporte es interno o externo.                      Fecha teórica de presentación.                      Fecha real de presentación.</p>		



	<b>OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA REVISION</b>	
--	--	--

NOMBRE DE LA REVISION: \_\_\_\_\_ AREA/UNIDAD: \_\_\_\_\_ HOJA No. \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

NUMERO	OBSERVACIONES	CAUSA Y/O EFECTO	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLANTACION	RESPONSABLE DE IMPLANTAR LA RECOMENDACION

SOLICITUD DE EMPLEO


---

 Fotografía  
 Reciente
DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO	EDAD
DOMICILIO	TELEFONO
No. REG. FED. CAUS.	No. CARTILLA MILITAR
No. SEG. SOCIAL	NACIONALIDAD
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO
ESTADO CIVIL	RELIGION QUE PRACTICA
PUESTOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA APTO.	SUELDO \$

ESTUDIOS

PRIMARIA:

SECUNDARIA:

COMERCIO:

PREPARATORIA:

PROFESIONAL:

OTROS:

ESTUDIA ACTUALMENTE SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿QUE ESTUDIA?

¿DONDE?

HORARIO:

GRADO:

- 2 -

CURSOS

NOMBRE DEL CURSO

No. HRS.

AÑO

LUGAR

ORGANIZADO POR:

IDIOMAS

LEE

ESCRIBE

HABLA

TRADUCE

EXPERIENCIA DE TRABAJO

EMPRESA

DOMICILIO

TELEFONO

PUESTO

FECHAS

ANTIGUEDAD

SUELDO MENSUAL \$

MOTIVO DE SU SEPARACION

RECOMENDACIONES

NOMBRE COMPLETO

OCUPACION

DOMICILIO

TELEFONO

FIRMA DEL CANDIDATO

EVALUACION DEL CANDIDATO

NOMBRE DEL CANDIDATO:

DEPARTAMENTO:

PUESTO:

(Lea detenidamente los factores a evaluar y marque con una cruz la calificación que, a su apreciación, refleje el candidato).

APARIENCIA PERSONAL

(muestra ser una persona cuidadosa en su aspecto y que se esmere en su arreglo y trato personal).

No aceptable      Regular      Suficiente      Bueno      Excelente

COMUNICACION

(muestra interés en la conversación, expresa claramente sus ideas, cuenta con un amplio vocabulario y su dicción es clara).

No aceptable      Regular      Suficiente      Bueno      Excelente

CONOCIMIENTOS TEORICOS

(cuenta con los conocimientos necesarios para el desempeño adecuado del puesto en base a planteamiento de problemas específicos).

No aceptable      Regular      Suficiente      Bueno      Excelente

CONOCIMIENTOS PRACTICOS

(su experiencia es basta e interesante para desarrollar las funciones del puesto, en base a planteamiento de problemas específicos).

No aceptable      Regular      Suficiente      Bueno      Excelente

ESTABILIDAD LABORAL

(las causas por las que ha cambiado de trabajo fueron poco aceptables, fueron por problemas personales o se motivaron solo por mejorar económicamente).

No aceptable      Regular      Suficiente      Bueno      Excelente

( 2 )

<u>POTENCIAL</u>		(se considera que sus estudios y experiencias, así como la que adquiriera a futuro - lo permita crecer a mejores puestos dentro de la organización		
No aceptable	Regular	Suficiente	Bueno	Excelente
<u>CARACTER</u>		(posee gran confianza en sí mismo y capacidad para controlarse y relacionarse con superiores, inferiores y personal a su nivel).		
No aceptable	Regular	Suficiente	Bueno	Excelente
<u>PERSONALIDAD</u>		(se muestra una persona extrovertida, agradable, que habla con madurez (realista) y sin nerviosismo (controlada y paciente) ).		
No aceptable	Regular	Suficiente	Bueno	Excelente
<u>ANTECEDENTES FAMILIARES</u>		(estabilidad familiar, estado civil (integración matrimonial), familiares y ocupación de los mismos).		
No aceptable	Regular	Suficiente	Bueno	Excelente

INVESTIGACION LABORAL

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

PUESTO SOLICITADO:

RAZON SOCIAL DE SU ULTIMO TRABAJO:

A. PUESTO QUE OCUPO:

B. SUELDO QUE PERCIBIA:

C. MOTIVO DE SEPARACION:

D. FECHA DE LA SEPARACION

FUENTE DE DONDE SE RECABO ESTA ULTIMA INFORMACION:

FECHA EN QUE SE RECABO:

PERSONA QUE REALIZO LA INVESTIGACION:

NOMBRE:

FIRMA:

CONTRATO DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO \_\_\_\_\_, QUE CELEBRAN  
 POR UNA PARTE \_\_\_\_\_  
 REPRESENTADA POR \_\_\_\_\_  
 EN SU CARACTER DE \_\_\_\_\_  
 Y POR LA OTRA \_\_\_\_\_  
 A QUIENES PARA LA BREVEDAD EN LA REDACCION DE ESTE CONTRATO SE DESIGNARAN  
 COMO "LA EMPRESA" Y "EL EMPLEADO" RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SI- -  
 GUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

PRIMERA.- OTORGANTES.- La Empresa declara ser una sociedad mercantil le-  
 galmente constituida conforme a las Leyes Mexicanas en vigor, cuyo objeto  
 social, precisamente es el de practicar operaciones de \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, sea directa o indirectamente, en todos los ramos per-  
 mitidos por la Ley, con domicilio en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_,  
 y representada legalmente en este acto por \_\_\_\_\_

quien declara tener facultades para celebrar este Contrato a nombre de la  
 mencionada Empresa.

SEGUNDA.- El empleado declara llamarse como ha quedado escrito, haber na-  
 cido en \_\_\_\_\_ de nacionalidad  
 \_\_\_\_\_ de sexo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años  
 de edad, estado civil \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

CLAUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.- El presente contrato tiene por objeto la  
 prestación de los servicios personales del empleado en favor de la Empre-  
 sa bajo la dirección y dependencia de la misma, por conducto del o las -  
 personas que sean designadas para tal efecto, como \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ consistiendo sus labores en: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

( 2 )

SEGUNDA.- DURACION DEL CONTRATO.- El presente contrato se celebra por tiempo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ contados a partir de la fecha de este Contrato y que vence el día \_\_\_\_\_ o sea que los servicios del empleado se contratan para que los desempeñe exclusivamente durante el tiempo convenido, por lo que al vencimiento - del mismo, quedará terminado el presente contrato, sin responsabilidad - para ninguna de las partes.

TERCERA.- JORNADA DE TRABAJO.- La jornada de trabajo será de \_\_\_ horas - semanales, que podrá ser distribuido dicho horario por la Empresa, en - los términos que establece el Artículo 14 del Reglamento de trabajo de - los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxilia- res, y siendo optativo para ésta, la designación o modificación de los - horarios, para que el empleado preste sus servicios, según las necesida- des de la propia Empresa el cual no excederá de las jornadas de trabajo que se fijan en esta Cláusula, sujetándose el empleado al horario que se fije o modifique obligándosele al mismo a firmar y checar su tarjeta de asistencia en el reloj marcador, a la hora de entrada y salida de sus la- bores, o bien, al procedimiento de control de tiempo que se tenga esta- blecido en el propio Centro de Trabajo, por lo que el incumplimiento de este requisito, indicará la falta injustificada a sus labores, para to- dos los efectos legales.

CUARTA.- Para que el empleado contratado labore horas extras, deberá - existir la autorización correspondiente, por parte de la persona idónea que designe la Empresa para dicho efecto, ya que sin este requisito in- dispensable no se tomarán en consideración y en consecuencia, no serán - pagadas por la Empresa, y corre por su exclusiva cuenta y riesgo, en - caso de laborarlas sin dicho requisito.

QUINTA.- SALARIO.- Se conviene como salario que la Empresa deberá pagar al empleado, por los servicios prestados durante la jornada legal dia- ria, en los términos estipulados en la cláusula respectiva, la cantidad de: \_\_\_\_\_

diarios, que se le cubrirán por quincenas laborales vencidas, pagaderas los días QUINCE Y ULTIMO DE CADA MES, en Moneda Nacional del curso legal, se incluye en dicho salario que percibirá el empleado el importe corres- pondiente a descansos semanales y obligatorios, y que se pagarán en \_\_\_\_\_,

mediante de la firma de la nómina, lista de raya o recibos que le presen- te optativamente la Empresa, para comprobación del pago efectuado, que se tiene en cuenta lo dispuesto en los artículos 108 y 109 de dicha Ley.

SEXTA.- LUGAR DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.- El empleado se obliga a pres- tar sus servicios materia de este Contrato, en \_\_\_\_\_

lugar de ubicación de la obra materia del mismo, o en cualquier otro sitio que le designe, relacionado con la misma obra.



( 3 )

SEPTIMA.- El empleado conviene en someterse a cualquier orden o reglamento de trabajo que establezca la Empresa.

OCTAVA.- Todo lo no previsto expresamente en este Contrato, se regirá por las disposiciones del Reglamento de Trabajo de los Empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, el Reglamento Interior de Trabajo establecido en la Empresa y la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.- Ambas partes convienen en que, al vencimiento del término estipulado, este Contrato quedará terminado automáticamente, sin necesidad de aviso ni de ningún otro requisito y cesarán todos sus efectos, de acuerdo con la Fracción III del artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo.

Leído, que fue por ambas partes el presente contrato, ante los testigos que también firman, impuestas de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen, así como de las que la Ley les imponen lo firman de conformidad, por duplicado, en la Ciudad de México, - Distrito Federal, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_\_, quedando un tanto en poder de cada una de las partes.

LA EMPRESA

EL EMPLEADO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TESTIGO

TESTIGO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REQUISICION DE PERSONAL (POR TIEMPO INDEFINIDO)

DEPARTAMENTO:

PUESTO A OCUPAR:

GERENCIA DE AREA:

FECHA REQUERIDA:

SI HAY REEMPLAZO, MOTIVO DEL MISMO:

ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA:

DATOS GENERALES

SEXO:

ESTADO CIVIL:

EDAD PROMEDIO:

EXPERIENCIA (PROFESIONAL):

DESCRIPCION BREVE DEL PUESTO A CUBRIR:

OTROS REQUISITOS (PERFIL DEL PUESTO):

---

 NOMBRE DEL CANDIDATO SELECCIONADO:

TIPO DE CONTRATO:

SUELDO PROPUUESTO:

FECHA DE CONTRATACION:

JEFE INMEDIATOGERENTE DE DEPTO.DIRECTOR DE AREA

SOLICITUD DE PERSONAL EVENTUAL

PUESTO A CUBRIR:

DEPARTAMENTO:

DE SER SUSTITUCION DE PERSONAL, PERSONA A REEMPLAZAR:

OTRO MOTIVO:

DESCRIPCION DEL TRABAJO A DESARROLLAR:

SUELDO ACTUAL DEL PUESTO:

SUELDO NUEVO PROPUESTO:

VIGENCIA QUE TENDRIA EL PUESTO:

NOMBRE DEL CANDIDATO PROPUESTO:  
(ANEXAR SOLICITUD DE PERSONAL CORRESPONDIENTE)

PERSONA QUE SOLICITA EL PUESTO:

AUTORIZACIONES:

GERENTE DE DEPARTAMENTODIRECTOR DE AREA

FECHA:

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO:

CLAVE:

TITULAR:

FECHA:

UBICACION GEOGRAFICA:

ANALISTA:

DIRECCION:

SUBDIRECCION:

DEPARTAMENTO:

PUESTO AL QUE REPORTA:

APROBACIONES:

---

TITULAR

---

DIRECTOR, SUBDIRECTOR O GTE.  
DE DEPARTAMENTOPROPOSITO GENERAL:

---

EVALUACION DEL PUESTO

NOMBRE:

FECHA:

DEPARTAMENTO:

A - EFICACIA:

B - CANTIDAD DE TRABAJO:

C - SENTIDO DE RESPONSABILIDAD:

D - ADMINISTRACION DE SU TRABAJO:

E - CALIDAD DE TRABAJO:

F- PERSONALIDAD:

G - CONFIABILIDAD:

H - INICIATIVA:

I - COMUNICACION:

J - OBSERVACIONES:

CALIFICACION FINAL: \_\_\_\_\_

CALIFICACION DE MERITOS

DEPARTAMENTO:

SECCION:

NOMBRE:

FECHA DE INGRESO:

FECHA DE NACIMIENTO:

PUESTO ACTUAL:

DESDE

NIVEL

DESDE

CONTRATACION LOCAL

OTRA (ESPECIFICAR)

NACIONALIDAD:

IDIOMAS QUE HABLA:

EXCELENTE

BIEN

REGULAR

LEE UNICAMENTE

¿ESTA EL EMPLEADO PREPARADO PARA UNA CARRERA INTERNACIONAL? SI \_\_\_ NO \_\_\_

EXPLIQUE: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_PARTE I - EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. Califique el desempeño global (resultados de trabajos) del empleado en su puesto actual.

\_\_\_ O desempeño es sobresaliente, tanto en calidad como en cantidad de trabajo.\_\_\_ VG desempeño es muy bueno en la mayoría de los requerimientos del trabajo.\_\_\_ G desempeño es bueno.\_\_\_ S desempeño es satisfactorio y sólo alcanza las normas mínimas del trabajo.\_\_\_ U inaceptable. El nivel de desempeño, por un tiempo razonable ha fallado en alcanzar las normas establecidas. Los programas de desarrollo han fallado y el empleado debe ser despedido.

( 2 )

Si tiene menos de 6 meses en el puesto, su evaluación ha sido:

F Rápida

N Normal

S Lenta

2.1 El puesto actual:

- Es el apropiado para continuar su desarrollo profesional y seguir contribuyendo en la Empresa.
- No es el adecuado, sin embargo puede seguir desarrollándose profesionalmente en este puesto durante 1 ó 2 años más.
- No es el adecuado, se recomienda un cambio.

2.2 ¿Se debe considerar al empleado para un cambio de puesto en los próximos 2 años?

No.

Dentro de la misma área  
(sección/departamento)

En otro Depto.

PARTE II - ESTIMACION DEL POTENCIAL DEL EMPLEADO PARA AVANZAR PROFESIONALMENTE EN LOS PROXIMOS 10 AÑOS.

PUESTOS DE SUPERVISION/GERENCIA

CARRERA TECNICA

- A - MAS DE 2 NIVELES DE SUPERVISION

- A - MAS DE 2 NIVELES

- B - DOS NIVELES DE SUPERVISION

- B - 1 1/2 NIVELES

- C - UN NIVEL DE SUPERVISION

- C - 1/2 NIVEL

- D - POSIBLEMENTE NINGUNO

- D - POSIBLEMENTE NINGUNO

¿Cuáles son las aspiraciones profesionales del empleado, especialmente en los próximos 2-3 años. Indicar si éstas son realistas.

---



---



---



---



---



---



---

( 3 )

3. Puestos al que el empleado podría ser promovido.

	<u>En Depto. Actual</u>	<u>En otro Depto.</u>
Listo Ahora	_____	_____
Posibles Impedimentos	_____	_____
En 3 años	_____	_____
Posibles Impedimentos	_____	_____

4. ¿Qué se requiere para preparar al empleado y/o eliminar los posibles impedimentos?.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Si el empleado está capacitado para puestos de mayor jerarquía en otro campo profesional, departamento o compañía, indique razones. (Interés del empleado, aptitudes, experiencias o contribuciones significativas que haya aportado, etc.).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



CONVOCATORIA

PUESTO VACANTE:

FECHA PUBLICACION:

FECHA DE SOLICITUD:

DATOS GENERALES DEL CONCURSANTE

NOMBRE:

EDAD:

FECHA DE NACIMIENTO:

ESTADO CIVIL:

No. DE HIJOS:

DOMICILIO:

ESCOLARIDAD (ESPECIFIQUE ESTUDIOS REALIZADOS, ESCUELA, FECHAS, HASTA EL ÚLTIMO AÑO CURSADO):

ESTUDIOS ACTUALES (ESPECIFIQUE ESTUDIOS Y HORARIO):

DATOS UBICACION ACTUAL

PUESTO:

SUELDO:

TABULADOR:

DEPARTAMENTO:

NOMBRE JEFE INMEDIATO

EXTENSION:

NUMERO DE EMPLEADO:

FECHA DE INGRESO:

( 2 )

BREVE HISTORIA DE TRABAJO (ESPECIFIQUE PUESTOS, DEPTOS., FECHAS, ETC.)

QUE LO MOTIVA A CONCURSAR?

PORQUE LE GUSTARIA OCUPAR ESTE PUESTO?

HA TOMADO CURSO DE CAPACITACION RELATIVO CON ESTA VACANTE?

( 3 )

MENCIONE SI EN ALGUNA EMPRESA, HA REALIZADO FUNCIONES QUE TENGAN RELACION CON LA VACANTE.

QUE PIENSA ACERCA DE LA COMPAÑIA?

LE GUSTARIA AGREGAR ALGO MAS?

FIRMA: \_\_\_\_\_

Vo. Bo. JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

ES INDISPENSABLE OBTENER LA FIRMA DEL JEFE INMEDIATO PARA PODER CONCURSAR.

SE DARA DE BAJA, CUALQUIER SOLICITUD QUE NO LLENE TODOS LOS REQUISITOS ESTIPULADOS EN LA CONVOCATORIA.

SOLICITUD DE VACACIONES

NOMBRE DEL EMPLEADO:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

PERIODO:

NUMERO DE DIAS QUE LE CORRESPONDEN:

NUMERO DE DIAS QUE SOLICITA:

NUMERO DE DIAS PENDIENTES POR DISFRUTAR DENTRO DE SU PERIODO ANUAL:

ULTIMO DIA QUE TRABAJA:

DIA EN QUE REGRESA:

A PAGARSE PRIMA DEL % SOBRE DIAS

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO\_\_\_\_\_  
DEPTO. DE PERSONAL

FECHA:

## GLOSARIO

- A -

ACCIDENTE DE TRABAJO.- Art. 474 L.F.T. Toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como consecuencia del mismo. Se incluyen de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquel.

ACTITUD.- Es la forma en que una persona tiende a sentir, ver o interpretar una situación particular. Es intangible, está determinada por otros según la forma en que una persona activa o reacciona a una situación, - persona, grupo o institución.

ACTIVIDAD.- Es la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de los recursos materiales, humanos y financieros para cumplir con la meta u objetivo fijados.

ADIESTRAMIENTO.- Destreza de una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Consiste en preparar o desarrollar la habilidad en actividades manuales; se ofrece principalmente a trabajadores no calificados o de nuevo ingreso a niveles inferiores.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país - en general.

ADMINISTRACION GENERAL.- Es el conjunto sistemático de reglas para llevar con la máxima eficiencia la realización de los objetivos de la organiza-

ción; instrumento para organizar socialmente la actividad del hombre, debe ser instrumento de lucha para alcanzar la satisfacción de todas sus necesidades.

AGENTE DE CAMBIO.- Es un auxiliar interno o externo que tiene por objeto manejar e implantar el cambio dentro de una organización para poder adecuar a la organización los cambios exteriores.

ANALISIS.- Método lógico que consiste en separar diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente, cada una de ellas, así como las relaciones que existen entre ambas.

ANALISIS DE PUESTOS.- Técnica que consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones en que se desarrolla. Método de investigación que se utiliza para estudiar y describir en forma genérica o analítica las funciones que deben realizarse en un puesto.

APRENDIZAJE.- Proceso activo que requiere inversión en tiempo y en energía, por esto se conoce como "capital humano", a mayor inversión en educación, mayores serán sus ingresos.

APTITUD.- Capacidad específica para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

AREA DE APLICACION.- Unidad organizacional, función o subfunción administrativas, usuarias del servicio propuesto.

AREA DE RESPONSABILIDAD.- Es la unidad de trabajo o funcional que representa un interés importante para el nivel ejecutivo responsable de una función determinada, en virtud de la aportación significativa que la satisfacción de ese interés dará a los resultados de la organización.

AREA ORGANIZACIONAL.- Es el conjunto de órganos que tienen a su cargo la realización de un objetivo común y que actúan coordinadamente y bajo un

mismo mando.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**- Examen completo y constructivo de la estructura organizativa, de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos, o de función o áreas específicas. Instrumento definido para la continua valuación. Tiene por objetivo la evaluación del fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.**- Examen amplio y constructivo de la estructura de una organización o de una división o departamento de la misma, en lo referente a planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operación y la utilización de sus recursos humanos.

**AUSENTISMO.**- Constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurre cuando el empleado debería presentarse a laborar, muestra descontento, inquietud y actitud negativa de los empleados por distintos factores como: métodos deficientes de asignación de trabajo, selección de personal, etc.

**AUTORIDAD.**- Es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir.

**AUTORIDAD PROFESIONAL.**- Se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad; autoridad adquirida.

- B -

**BUROCRACIA.**- Estrato que toma su poder de decisión de una estructura política determinada que impide, a través de su autoridad o autoritarismo, la participación de las masa en la vida económica, social y política.

- C -

**CALIFICACION DE MERITOS.-** Técnica que permite evaluar separadamente el desempeño de un trabajador, en forma objetiva y por un período de tiempo determinado; reduce la subjetividad, favoritismos y juicios apresurados en decisiones que afectan al personal: promociones y ascensos, aumento de salarios, incentivos, reconocimiento, etc.

**CAPACITACION.-** Art. 132 Fracc. XV L.F.T. Capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores periódicamente. Tiene por objeto dotar a las personas de conocimientos técnicos y/o científicos relacionados con una función específica, con el fin de prepararse, actualizarse o especializarse.

**COLOCACION.-** Después de haber seleccionado al empleado, de acuerdo a sus aptitudes se le asigna el puesto apropiado.

**COMUNICACION.-** Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y acción. Es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

**COMUNICACIONES INTERNAS.-** Es el intercambio de información que se establece, entre los diversos órganos de una institución con objeto de lograr la coordinación eficiente de las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

**CONDUCTA.-** Es toda actividad del organismo como unidad, cuenta con una función integradora del sistema central, por lo que requiere que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo y que el sistema central, se encargue de la revisión, relación y funcionamiento. Involucre una serie de reacciones como aprendizaje, creatividad, esfuerzo, etc.



CONFLICTO.- Surge cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones (estímulos) que tienen aproximadamente la misma fuerza, es decir cuando está activada en el mismo grado, aun las incompatibles.

CONTRATACION.- Es la subfunción administrativa cuyo objeto es el establecimiento de un contrato que legalice las relaciones, señalar obligaciones y responsabilidades colaterales.

CONTRATO COLECTIVO.- Art. 31 L.F.T. Los contratos obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que originen las normas de trabajo, - buena fe y equidad.

CONTRATO DE TRABAJO.- En virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

CONTROL.- Consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurarse que los objetivos fijados se vayan logrando. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

- D -

DERECHO.- En sus diferentes ordenamientos, ha plasmado los principios - que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas.

DESARROLLO.- Es la subfunción administrativa cuyo objeto es el procurar a un individuo las oportunidades para su crecimiento o proyección integral tanto en la institución como en su persona.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Técnica para crear una mejor adaptación entre gerentes y sus puestos presentes y potenciales; mayor capacidad para realizar las tareas que se plantean bajo la administración por objetivos.

**DINAMICA ADMINISTRATIVA.-** Ejecución de la mejor alternativa para llevar a cabo el plan seleccionado en la fase de mecánica administrativa, mediante la operación coordinada de los elementos humanos, materiales y técnicos de la organización.

**DIRECCION.-** Consiste en el mando, coordinación y control:

**Mandar.-** Emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos para llevar a cabo las tareas a realizar.

**Coordinar.-** Proyectar una estructura mediante la cual unidades diversas pueden laborar juntas en beneficios de los intereses de la empresa.

**Controlar.-** Evaluar, examinar e investigar; actividad necesaria para cerciorarse de si los planes y objetivos se están o no realizando.

- E -

**EDUCACION.-** Adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades de desarrollo personal y grupal. Es el propio individuo el único que puede hacer algo por adquirir intelectualmente los bienes culturales. La educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad.

**EMANCIPACION.-** Liberación, libertad de derecho, tomarse libertad para decir o hacer algo.

**ENFERMEDAD.-** Alteración de la salud producida por un factor biológico, físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua y repetida. Art. 475 L.F.T. Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

**ENTRENAMIENTO.**- Su objetivo es ofrecer la oportunidad de desarrollar y perfeccionar las potencialidades físicas e intelectuales de los recursos humanos de la organización, adaptándolas a las necesidades presentes y futuras.

**ENTREVISTA.**- Forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones en la Admón. de Recursos Humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de reducción de problemas, de despido, etc. cada uno con su objetivo específico, para poder precisar el procedimiento a seguir, - la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

**ESTANDAR.**- Es una unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia. Es un tipo de plan.

**ESTANDARIZACION.**- Es el establecimiento y uso de tamaños, tipos, estilos, medidas, etc. definidos, basados en normas.

**ESTIMULO.**- Todo aquello que el organismo sea capaz de percibir o sentir a través de los sentidos.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**- Se considera como el marco en el cual se desempeñan las tareas gerenciales. Una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de organización y tiene alta prioridad en la administración efectiva.

**ETAPA.**- Conjunto de actividades relacionadas entre sí de tal manera (precedentes o consecuentes, paralelas) que durante un período determinado conducen, mediante su ejecución eficiente a la obtención de los resultados planeados para un objetivo específico.

**ETICA.**- Se refiere a la conducta personal y el deber moral, y se interesa en las relaciones humanas respecto a lo bueno y a lo malo.

**EVALUACION.-** Forma parte de la integración, la evaluación debe ser en forma periódica para ocupar promociones o para aumento de sueldo.

**FECHA TERMINAL.-** Es el momento límite para la realización de una actividad.

**FRUSTRACION.-** Se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo, provoca reacciones de agresión, evasión, regresión, aislamiento, etc.

**FUNCION ADMINISTRATIVA.-** Es la relación específica de varias actividades de un órgano o unidad administrativa.

**FUNDAMENTOS.-** Aseveraciones generalmente aceptadas que se van comprobando progresivamente apoyados en hechos que inicialmente tuvieron función - de hipótesis, conforme los fundamentos se vayan comprobando una y otra vez sin excepción hasta adquirir el rango de principios en la disciplina respectiva.

- G -

**GRATIFICACIONES Y COMISIONES.-** Son pagos en demasía del sueldo base. Están basados en el desempeño.

**GRUPO.-** Pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, hace a estos interdependientes en grado significativo.

- I -

**IMAGEN PERSONAL.-** Es la forma en que la persona se ve a sí misma y/o piensa que los demás ven en realidad.

**IMPULSO.-** Es una fuerte tendencia o instinto de motivación que genera actividad hacia un fin en particular.

**INDUCCION.-** Su objetivo, es lograr que las nuevas personas que pasan a -

formar parte de la organización, se adapten adecuadamente en el menor - tiempo posible al medio ambiente físico y social.

INFORME.- Presentación objetiva de información dirigida a un auditorio - en particular para un propósito específico.

INNOVACION.- Proceso que una vez iniciado tiende a acelerarse.

INSTRUCCION.- Información verbal o escrita sobre una forma recomendada - en la cual debe realizarse la tarea.

INTENCION.- Es el propósito de seguir un curso de acción determinado.

INVESTIGACION.- Es una actitud mental e incluye la aplicación del método científico y de los métodos matemáticos a entidades, con el objetivo final de revelar relaciones significativas y leyes universales sociales y físicas, con respecto al hombre y su ambiente.

INVOLUCRACION DEL EGO.- Es la participación psicológica obligada que tiene un individuo hacia un objeto, un grupo, una idea, un valor en particular.

- M -

METODO.- Forma prescrita para ejecutar un trabajo dado, poner adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de - gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.

METODO CIENTIFICO.- Es el sistema que se sigue para llevar a cabo una investigación que hace hincapié en que haya objetividad y exactitud en todo el proceso.

MOTIVACION.- Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

- N -

NECESIDAD.- Es algo de lo que se carece; pero que es necesario para el bienestar físico y psicológico de la persona.

NORMAS.- Son estándares o reglas que definen los límites de conductas aceptables para los miembros de un grupo.

NORMAS DE AUDITORIA.- Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y del trabajo que desempeña, que deriva de la naturaleza profesional de la auditoría y sus características específicas.

- O -

OBJETIVO.- Es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

ORGANIZACION.- Proceso para definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, coordinar sus esfuerzos personales para la consecución de los objetivos previstos.

- P -

PARTICIPACION.- Compromiso tanto mental como emocional de una persona para hacer contribuciones al proceso de la toma de decisiones, en especial sobre asuntos en los cuales la persona está especialmente involucrada, y asumir la parte de responsabilidad que le corresponda.

PATRON.- Persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

PERSONALIDAD.- Unión inseparable de carácter y temperamento, entendiéndose se como carácter todo lo aprendido y adquirido después del nacimiento y como temperamento todo lo innato, y aquello que traemos con nosotros al nacer.

PLANEACION.- Sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos y metas básicas de la administración, contribuye a obtener los resultados en la mejor forma y en el menor gasto de tiempo y esfuerzo.

POLITICA.- Es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la - frontera y proporciona los límites y la dirección generales en la cual - se desenvuelve la acción general.

POLITICA LABORAL.- Es aquella rama de la política económica que persigue en el corto plazo, determinados objetivos para controlar, aumentar, estímular y diversificar el empleo.

POLITICA PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.- Norma de aplicabilidad específica, tributaria de la "política para la función personal", cuyo objeto concreto es el establecimiento de un sistema administrativo de servicios adecuados para el funcionamiento óptimo de la fuerza laboral dentro de la compañía.

POLITICA PARA LA FUNCION PERSONAL.- Sistema de normas de aplicabilidad - general y permanente cuyo objeto es el mantener organizado al personal - de la compañía, conservan el equilibrio en los empleos, remuneración, productividad y relaciones de trabajo.

PRESTACIONES.- Beneficios que reciben los trabajadores en dinero o especie.

PRINCIPIOS.- Son leyes comunes a diversas disciplinas de las cuales pasan a integrar sus propias teorías.

PRODUCCION.- Transformación de un bien, servicio o producto originado - por una necesidad.

PRODUCTIVIDAD.- Relación que existe entre los resultados obtenidos y los medios para llegar a éstos, contar con sistemas y procedimientos que eviten duplicidad, desperdicios y trámites innecesarios (optimización de -

recursos). Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

PROGRAMA.- Un amplio plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un esquema integrado, y que establece una secuencia de acciones, requeridas y programas cronológicos para el logro de los objetivos fijados.

PUESTO.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

- R -

RECURSOS HUMANOS.- El objetivo de esta función es lograr integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su relación personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente.

RECLUTAMIENTO.- Es la captación de personal nuevo a la empresa. Su función es la de reunir un buen grupo de empleados potenciales.

RELACIONES LABORALES.- Por costumbre se utiliza como sinónimo de las relaciones obrero-patronales, reservado a los aspectos jurídicos de la administración de los recursos humanos.

RESPONSABILIDAD.- Es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad.

ROL o PAPEL.- Conjunto de acciones que debe desempeñar una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc.



- 5 -

**SALARIOS.**- Según la L.F.T. en su capítulo V en el art. núm. 82, salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua: Estipendio o remuneración de un trabajo o servicio. En especial: cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

**SALARIO JUSTO.**- Según el Papa León XIII, es aquel que resulta suficiente para que el obrero pueda vivir sobria y honestamente, con un mínimo de bienestar. Económicamente hablando resulta la remuneración exacta de la aportación del trabajador al proceso productivo. Finalmente, la fracción VII del art. 123 de la Constitución fija el axioma de que a trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tomar en consideración el sexo, nacionalidad ni credo religioso.

**SALARIO MINIMO.**- La L.F.T. en su art. 90 dice que "es la cantidad mínima que debe pagarse en efectivo a un trabajador en una jornada de trabajo, para que pueda vivir decorosamente con su familia. En México la familia estadísticamente hablando, se compone de 5.3 miembros. El salario mínimo es fijado por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, estableciendo salarios diferenciales por zonas, y dentro de cada una, dos tipos: el general, y el profesional, es decir, para pago de los especialistas o trabajadores calificados.

**SALARIO NOMINAL.**- Es el salario expresado en dinero actual.

**SALARIO REMUNERADOR.**- A este respecto el art. 85 de la L.F.T. dice: El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

**SEGURIDAD E HIGIENE.**- Su objetivo es establecer las medidas adecuadas para prevenir y reducir los riesgos que ocasionan enfermedades o accidentes de trabajo, mismos que se presentan en forma inevitable, y pone en

peligro la vida o la salud de las personas.

SELECCION.- Mediante pruebas, entrevistas, exámenes físicos, se selecciona al personal más adecuado para ser ingresado a la empresa.

SERVICIOS.- Beneficios de índole material o social que reciben los trabajadores.

SERVICIOS Y PRESTACIONES.- Son beneficios que ofrecen las organizaciones en forma adicional al salario nominal, y se otorgan a los trabajadores - con el solo hecho de pertenecer a ella.

SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.- Consiste en aplicar el sentido común para encontrar el uso más económico de los esfuerzos humanos, materiales, máquinas, tiempo y espacio, de manera que se puedan aplicar formas más fáciles y mejores de ejecutar el trabajo.

SINDICATOS.- Arts. 356-360 L.F.T. Asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

SISTEMA.- Conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados entre sí, es decir, está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo.

SOLICITUD DE EMPLEO.- Abarca básicamente datos personales, experiencia - laboral y credibilidad; herramienta que muestra las características del candidato.

- T -

TECNOCRACIA.- Toma su poder a través de la concentración del capital y actúa en nombre de los poseedores del potencial económico.

TOMA DE DECISIONES.- Selección (basada en algunos criterios) de una al-

ternativa de comportamiento entre dos o más alternativas posibles.

TRABAJO.- Arts. 2, 4 y 5 Const. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

Art. 123 fracc. XXVII Const. Inciso B (condición nula).

Art. 86 L.F.T. "Para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

TRABAJADOR.- Es la persona física que presta a otra física o moral, un - trabajo personal subordinado.

- V -

VALUACION DE PUESTOS.- Técnica que contribuye a evitar los problemas sociales, legales y económicos generados por los salarios. Se toman en - - cuenta los diversos grados de conocimiento, habilidad, esfuerzo y responsabilidad que se requieren y las condiciones de trabajo con que se desempeñan, con el fin de establecer una relación de importancia objetiva para determinar el nivel de salario de cada puesto, parte del cumplimiento al ordenamiento legal referente a pago de salario mínimo.

## CONCLUSIONES

La Auditoría Administrativa tiene como objetivo fundamental determinar a través de sus revisiones el grado de cumplimiento de las metas de una enpresa, así como informar sobre posibles deficiencias, con el fin de im-plantar acciones preventivas y correctivas.

Derivado de las funciones que tiene que desarrollar el Area de Recursos Humanos por ser la encargada de manejar el elemento humano de cualquier organización, se hace necesaria una adecuada evaluación de la selección y capacitación de personal, asimismo, de la administración de sueldos y salarios, ya que sí la persona que selecciona el personal no cuenta con los conocimientos suficientes para realizar esta actividad, atenta contra los intereses de la empresa, así como de no mantener una adecuada capaci-tación que de alguna manera motiva a los trabajadores, la productividad corre el riesgo de descender. Por lo que corresponde a sueldos y sala-rios, éstos deben ser acordes a las funciones y de acuerdo al mercado de trabajo, para no provocar conflictos o cualquier malestar en el ambiente de trabajo, así como estimular al personal al buen desarrollo de sus fun-ciones.

Es recomendable que el titular del Area de Recursos Humanos no de por he-cho que sus colaboradores conocen sus funciones, sino que establezca una especie de control interno que le permita verificar oportunamente la efi-ciencia en el desarrollo de sus funciones.

Los logros obtenidos por Taylor en los E. U. y por Fayol en Francia por su dedicada labor de estudio e investigación, son indiscutibles, pero es de reconocer que ellos a su vez fueron objeto de una herencia cultural - de siglos y de diversas civilizaciones. El Proceso Administrativo, tal y como lo conceptuaba Fayol, tiene a la fecha su ámbito de validez en todo organismo social y en todos los niveles del mismo. Para poder lograr una

revisión completa y metódica de toda la empresa, a falta de procedimientos mínimos reconocidos, se requiere que ésta se fundamente en una base sólida. Proporcionándonos esta base el Proceso Administrativo.

La Auditoría Administrativa es la revisión exhaustiva que comprende todas las áreas de la empresa, tiene como objetivo primordial el proporcionar mejores elementos de dirección a los ejecutivos de la misma. La utilización de cuestionarios elaborados de antemano son un importante instrumento de revisión en la práctica de la Auditoría Administrativa, permite cubrir en forma sistematizada todos los aspectos de la empresa.

Para lograr una evaluación objetiva de la empresa se requiere del empleo de una escala relativa de comparación.

Por su preparación el Lic. en Administración es la persona idónea para llevar a cabo la Auditoría Administrativa con apoyo de otros profesionistas cuando las circunstancias lo requieran.

## BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Hernández, Suerdlik, Chruden, Sherman  
South - Western Publishing Co.  
Grupo Editorial Iberoamericana - México 1983
- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Andrew F. Sikula  
Editorial Limusa - México 1983
- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Elmer H. Burack - Robert D. Smith  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
French Wendell L.  
Editorial Limusa - México 1983
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Fernando Arias Galicia (Coordinador)  
Editorial Trillas - México 1984
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Harris O. Jeff Jr.  
Editorial Limusa - México 1980
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS  
Andrew F. Sikula  
Editorial Limusa - México 1982

- ADMINISTRACION MODERNA  
Fulmer Robert M.  
Editorial Diana - México 1980
  
- DIRECCION: PRINCIPIOS, ANALISIS, CASOS  
Warren Haynes W. y Hasie L. Joseph  
Editorial Deusto - Bilbao España 1980
  
- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
José Antonio Fernández Arena  
Editorial Diana - México 1984
  
- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
Adalberto Ríos Szalay  
Andrés Paniagua Aduna  
Editorial Trillas - México 1982
  
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
George R. Terry  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México 1981