

361802
✓



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION
PLANTEL "SAN RAFAEL"
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

LA AUDITORIA DE PERSONAL EN SEIS SOCIEDADES NACIONALIZADAS DE CREDITO EN LA CIUDAD DE POZA RICA, VER.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUANA AOYAMA ZAPIEN

FALLA DE CRIGEN



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.

I N D I C E

Págs.

INTRODUCCION I

CAPITULO I

ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y DE LA AUDITORIA DE PERSONAL

1.1 Definición de Administración de Personal, su importancia.	1
1.2 El Proceso Administrativo en materia de Personal ...	4
1.3 Importancia del Control.	7
1.4 La Auditoría de Personal como medio de Control.	14
1.5 Necesidad de realizar una Auditoría de Personal. ...	15

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA DE PERSONAL

2.1 Ubicación de la Auditoría de Personal dentro de la Auditoría Administrativa.	20
2.2 Definición conceptual de Auditoría Administrativa...	21
2.3 Definición conceptual de Auditoría de Personal.	22
2.4 La Auditoría de Personal.	24
2.5 Profundidad de la Auditoría.	26

CAPITULO III

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 Alcance de las actividades.	30
3.2 Auditoría Administrativa, diagrama detallado de William P. Leonard.	32
3.3 Conceptos fundamentales de Auditoría de Personal..	33
3.4 Conceptos y Cuestionarios.	35

CAPITULO IV

 INVESTIGACION DE CAMPO. AUDITORIA DE PERSONAL REALIZA
 DA A SEIS SOCIEDADES NACIONALIZADAS DE CREDITO EN LA
 CIUDAD DE POZA RICA, VER.

4.1 Planteamiento del Problema.	59
4.2 Hipótesis.	59
4.3 Universo.	59
4.4 Muestra.	60
4.5 Cuestionario.	60
4.6 Tabulación.	73
CONCLUSIONES	152
BIBLIOGRAFIA	155

I N T R O D U C C I O N

El cambio es lo sobresaliente en el mundo de hoy: cambio en el tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de empleos; relaciones en constante cambio entre trabajadores y patronos; cambio y crecimiento en la industria, en la banca, en los servicios públicos, en el comercio, cambio en los métodos y rutinas anticuados que están en vías de desaparición; sistemas y usos anteriormente aceptados resultan impropios en la actualidad.

Las organizaciones humanas, empresas, compañías, etc., son susceptibles a estos cambios y crecimientos; al crecer estas la Administración se hace complicada y para alcanzar los objetivos que se han fijado, deberán suscitarse cambios e innovaciones en los sistemas y procedimientos de trabajo.

Debido a todo esto, la comprobación y el control interno de las actividades empresariales adquiere mayor importancia. Anteriormente el alcance de los controles y las evaluaciones se limitaban en su mayor parte a la situación financiera, a los resultados de las operaciones mercantiles y a una mera información contable; en la actualidad, estos controles y revisiones se hacen extensivos a las distintas actividades funcionales de la empresa. Debido a la necesidad de contar con sistemas de información de resultados mejor organizados para

planear y ejecutar más eficientemente las decisiones que se tomen y para medir resultados y evaluar la eficiencia de las distintas actividades, es necesario crear un instrumento de control que nos permita:

Primero: Evaluar más estrechamente el desempeño de todas las áreas de la organización.

Segundo: Descubrir deficiencias o irregularidades en aquellos factores examinados y que son punto clave para el éxito o fracaso de la empresa, y

Tercero: Dictar las probables soluciones.

La finalidad de esta herramienta que se llama Auditoría Administrativa es la de llegar a una Administración eficaz de la empresa y a un mejoramiento constante para el buen desarrollo de sus actividades. Entre esos factores que deben ser objeto de un examen y evaluación completo, se encuentra el factor humano, que es importante en el éxito o fracaso de una empresa, por su especial atención e importancia.

El presente trabajo, trata de explicar la importancia de un adecuado instrumento de control en materia de personal, por medio del cual se pueda llevar a cabo las revisiones y comprobaciones necesarias de todas las actividades y funciones que en materia de personal se realizan en los distintos de-

partamentos para determinar si se ajustan a los programas --
fijados proponiendo, en su caso, aquellos cambios y mejoras --
necesarios para el mejor cumplimiento de los objetivos de la
Administración de Personal. A este instrumento de control --
se le conoce con el nombre de Auditoría de Personal.

Me mueve a llevar a cabo la presente Investigación, la con-
vicción de que el ser humano en su posición de trabajador, -
obrero, empleado, supervisor, jefe, gerente o director; es
importante, es el punto clave para que las operaciones de -
cualquier organización en cualquier país alcancen el éxito -
deseado; a través de una eficaz y eficiente Administración -
de Personal; así mismo no solo trato de ver el lado de la em
presa, lo que a ella conviene e interesa, sino también respe
tar los derechos humanos de cada individuo, darle lo que es
justo y lo que merece, procurar ayudarlo a su superación, su
bienestar, poniendo en sus manos los elementos necesarios -
para que también pueda lograr, junto con la empresa, sus ob-
jetivos y sus metas. Esto es también uno de los objetivos de
la Administración de Personal.

Una Auditoría de Personal es necesaria cuando se quiere sa -
ber como se está desarrollando la Administración de Personal
además como medio de control es eficiente, y a través de -

una Auditoría como podemos, evaluar nuestra Administración -
de Personal.

CAPITULO I

ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y DE LA AUDITORIA DE PERSONAL

- 1.1 Definición de administración de personal, su importancia.
- 1.2 El proceso administrativo en materia de personal.
- 1.3 Importancia del control.
- 1.4 La Auditoría de Personal como medio de control.
- 1.5 Necesidad de realizar una Auditoría de Personal.

1.- ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE
PERSONAL Y DE LA AUDITORIA DE PERSONAL

1.1 Definición de Administración de Personal, su importan -
cia.

El elemento humano es el recurso más importante que poseen -
las organizaciones económicas o sociales, empresas privadas,
instituciones que no persiguen un lucro o empresas de gobiern
no; las razones son obvias, ya que todas ellas operan con y
a través de personas, y la efectividad con que estas organi-
zaciones operen dependerá de lo adecuadamente que manejen o
administren su personal.

Administrar objetos, recursos materiales, técnicos o económico
s es tarea difícil, pero compleja es la de Administrar los
recursos humanos; el hombre es por naturaleza un ser complejo
jo, con sentimientos, emociones, ideas y reacciones diferen-
tes, varias e impredecibles.

El ser humano es el punto clave en toda organización y es lo
más valioso; tener mucho dinero o alta tecnología, efectivos
métodos y procedimientos de nada sirven si no existe el re--
curso humano que es quien realmente va a conjugar todos los
demás recursos para obtener el máximo rendimiento y aprove--
chamiento; intrínseco a esto debemos procurar un personal -
competente para que los esfuerzos físicos no sean inútiles.
La importancia de la Administración de Personal, consiste en
que esta ejecuta convenientemente la tarea de manejar el perso

sonal, coordinando sus actividades para obtener que estos - cooperen ejerciendo sus esfuerzos máximos y utilicen plenamente sus capacidades, obteniendo la máxima satisfacción individual de su trabajo, la satisfacción como parte de un grupo de trabajo y la realización de metas comunes.

Ahora daremos las definiciones siguientes:

- La Administración de Personal es: "La organización y trato de los individuos en el trabajo de manera que obtengan la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, obteniendo así la máxima eficiencia para sí mismos y para su grupo, y por lo tanto, dando a la empresa de la cual son parte, su ventaja determinante en la competencia contra otras empresas y sus resultados óptimos.

- La Administración de Personal es: La implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa.

Una definición comprensible esquematizada nos dice:

Planeación de Recursos Humanos

Integración y Valuación

Entrenamiento y Desarrollo

Compensación: Administración de
sueldos y salarios

+ Compensación: Prestaciones y ser
vicios

Salud y Seguridad

Contrato Colectivo de relaciones
laborales

Investigación de personal

= Administración Total de Personal". (1)

- La Administración de Personal es: "El Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (2)

Desde mi punto de vista:

La Administración de Personal es: preveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos, las habili

- 1.- Sikula Andrew F., "Administración de Recursos Humanos en Empresas", Ed. LIMUSA, México 1979, Pags.: 8 y 9.
- 2.- Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Ed. TRILLAS, México 1983. Pag.27.

dades, los conocimientos, experiencias y toda la capacidad humana que en materia de trabajo poseen las personas que integran la organización, con el objeto de lograr la satisfacción y metas sociales y económicas tanto del trabajador como de la empresa.

1.2 El Proceso Administrativo en materia de Personal.

Según Reyes Ponce: Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Para Koontz y O'Donell, es: La dirección de un organismo social y su finalidad es alcanzar objetivos, infundada en la habilidad de conducir.

Y los pasos a seguir para una correcta Administración de Personal son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Dichos elementos se describen a continuación.

1.2.1 La Planeación:

La Planeación consiste en determinar con precisión lo que va a hacerse o sea se selecciona el curso de acción adecuado, fijando los principios que van a encaminar este curso, fijando también una secuencia de operaciones y métodos necesarios y también tiempos o unidades que en conjunto van a hacer po-

sible la consecución del objetivo que en materia de personal se haya establecido.

1.2.2 La Organización:

Es estructurar técnicamente todas las relaciones que se presentan en un departamento de personal; determinar su posición jerárquica con respecto a los demás departamentos de producción, ventas, finanzas, etc., fijando su autoridad y responsabilidad correspondiente; implica asimismo la estructuración de sus funciones determinando como van a dividirse las actividades necesarias para alcanzar el fin general y marca las obligaciones que tiene en concreto cada unidad de trabajo y que debe ser desempeñada por una persona.

1.2.3 La Integración:

Consiste en dotar a la empresa del personal idóneo para que cubra las necesidades específicas de cada puesto, seleccionándolo por medio de técnicas e introduciéndolo a la empresa de la mejor manera posible para lograr que estos se integren lo mejor y rápidamente a la empresa procurando el desarrollo de estos para su progreso y mejoramiento como seres humanos.

1.2.4 La Dirección:

El administrador trata de impulsar, coordinar y vigilar los

esfuerzos y las acciones de cada miembro del grupo, según la forma como se constituyó en las etapas de previsión, planeación, organización e integración, para la consecución de las metas individuales, de grupo y de la empresa en general.

La Dirección es una función ejecutiva de dirigir, de guiar y vigilar a los subordinados; este es el elemento que considero reviste gran importancia, pues dirigir hombres es en sí tarea difícil que requiere gran habilidad, conocimiento y comprensión del ser humano y de las técnicas psicológicas para lograrlo, sin dañar la individualidad del hombre.

1.2.5 El Control:

Koontz y O'Donnell definen que la función administrativa del control es la medida y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos, planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo.

Esta definición aplicada al Control en materia de Personal resultaría que: Es la medición y corrección de los resultados que se han obtenido en la Administración de Personal, en relación a los resultados que se esperaba obtener, a través de su Proceso Administrativo, con el objeto de corregirlos, mejorarlos y formular nuevos planes y objetivos.

1.3 Importancia del Control.

Su importancia consiste en que nos permite hacer una evaluación general de la empresa o de un área específica, con respecto a sus planes y objetivos, al desempeño de las funciones de cada uno de sus miembros que la integran a fin de comprobar que el avance los esfuerzos y de las acciones coordinadas en todo el Proceso Administrativo han logrado los objetivos o los han superado; así mismo el Control nos ayuda a tomar medidas correctivas cuando se descubren fallas.

Para el licenciado Agustín Reyes Ponce la importancia del Control consiste en que este cierra el ciclo de la Administración afirmando que los controles son a la vez previsión en cuanto también previenen el logro óptimo de nuestros objetivos; así mismo nos dice que la importancia del Control está en que éste se dá en todas las funciones administrativas, en la previsión, planeación, organización, integración, dirección y en el control mismo.

1.3.1 El Proceso básico de todo Control:

Este consiste en los pasos o etapas que debe comprender todo Control:

1.3.1.1 Establecer los medios de Control:

Que son aquellos instrumentos y herramientas de que nos valemos para llevar a cabo el control. Estas herramientas pueden medir los resultados en términos cuantitativos o cualitativos.

1.3.1.2 Recolectar y concentrar todos los datos e informes sobre los resultados obtenidos a fin de poder tener todos los elementos reunidos para poder evaluarlos y analizarlos: La información y los datos necesarios se pueden recolectar a través de la formulación de cuestionarios, de entrevistas, del acceso a registros, informes, políticas y otras normas de cualquier naturaleza, asimismo a través de la observación y de la averiguación.(3)

Desde mi punto de vista, en este inciso entraría lo que George Terry, Koontz y O'Donnell mencionan en su proceso de control: "Medición del Desempeño" o "Medida del Desempeño" respectivamente; éste consiste en averiguar lo que se está haciendo; a la vez, las desviaciones pueden ser detectadas antes de su ocurrencia real y también pueden ser evitadas mediante soluciones adecuadas

De este aspecto se pueden obtener dos beneficios, primero: es una manera de recolectar información y segundo: se puede preveer una falla, corrigiéndola a tiempo, ya que medir el desempeño requiere hacerlo contra las normas o los instru

3.- William P. Leonard, "Auditoría Administrativa, Edit. DIANA, México 1981. Pág. 156.

mentos de control dados.

1.3.1.3 Análisis, Interpretación y Valoración de los resultados:

Este es el aspecto importante del proceso, pues analizar es estudiar detalladamente toda la información que se ha recabado con el objeto de llegar a conocer y a comprender el cómo y el por qué de las fallas y desviaciones que se hayan dado en la acción, en los esfuerzos, en los planes, y en todo el Proceso Administrativo por lo cual no se obtuvo lo esperado; un análisis bien hecho nos lleva a buscar y encontrar soluciones correctivas de las desviaciones y también a prever otras desviaciones.

1.3.1.4 Corrección de las desviaciones:

En este último paso se resume todo el objetivo del control. Corregir una desviación es procurar y obligar que todas las actividades se reajusten a lo que se espera y que siempre permanezcan así, es desplegar esfuerzos para lograr los objetivos, de acuerdo a lo estipulado.

En este paso deberá conocerse con exactitud la causa de las desviaciones para eliminarla.

1.3.2 Diez requisitos de Controles adecuados:

En el diseño de cualquier sistema de Control Administrativo se debe tomar en cuenta ciertos requisitos que son:

1.3.2.1 "Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad. Todos los sistemas de control debieran reflejar el oficio que van a desarrollar.

Es decir que cada actividad o función necesita un sistema particular, de acuerdo a la tarea que realiza y también de acuerdo a sus necesidades. V.gr.: un control del departamento de ventas diferirá del control del departamento de finanzas y éstos a su vez del control de el departamento de compras; así mismo, un negocio pequeño requiere de un control diferente al de los controles de un negocio grande.

Esto es simplemente un requisito de la reflexión de los planes: mientras más diseñados sean los controles para ver y reflejar la naturaleza específica y la estructura de los planes, más efectivamente servirán a los interesados de la empresa y las de sus administradores.

1.3.2.2 Los controles deben avisar prontamente las desviaciones.

El sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes que ellas ocurran realmente. En cualquier caso, la información debe llegar al administrador a tiempo en tal

forma que el pueda evitar las fallas.

Un sistema de control debe proporcionar la información oportunamente para detectar con anticipación esas probables desviaciones y evitar que sucedan.

1.3.2.3 Los controles deben mirar hacia adelante.

Quizás el primer principio de control al asegurar el logro de los objetivos es: la tarea de control es detectar las desviaciones potenciales o reales de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctiva efectiva.

Este requisito implica la utilización de pronósticos, que son mecanismos por los cuales es posible mirar hacia adelante y saber cuales serán las necesidades para cubrirlas a tiempo y evitar con ello desviaciones.

1.3.2.4 Los controles debieran señalar las excepciones en los puntos críticos.

La importancia de este requisito para el control puede resumirse en dos principios: El principio del punto crítico de control enfatiza que el control efectivo requiere atención a aquellos factores críticos para apreciar el desempeño contra un plan individual.

La excepción podría enunciarse como: mientras concentra un administrador sus esfuerzos de control en las excepciones, -

más eficiente será el resultado de su control.

Aplicar el control en aquellos casos que en virtud lo necesitan por ser excepcionales también contribuye a la necesidad de un sistema de control económico.

1.3.2.5 Los controles deberían ser objetivos.

El control efectivo requiere normas objetivas, exactas y ajustables.

Si los controles fueran subjetivos la personalidad del administrador o de un subordinado estaría influenciados de tal manera negativa que también influenciarían negativamente a los controles. Un control objetivo es definible y determinable o sea que deben ser cuantitativas y cualitativas.

1.3.2.6 Los controles deben ser flexibles.

Los controles deben seguir operando aún con planes cambiados circunstancias no previstas o fallas directas.

En otras palabras, de acuerdo con el principio de la flexibilidad, si los controles van a permanecer efectivos, a pesar del fracaso o de los cambios no previstos en los planes, se requiere la flexibilidad en su diseño.

La flexibilidad en los controles sugiere que estos actúen efectivamente bajo condiciones que no se previeron, que puedan permitir cambios e influencias del exterior sin alterar-

el control.

1.3.2.7 Los controles debieran reflejar el patrón de la organización.

Mientras más controles sean diseñados para reflejar el lugar en la estructura de la organización donde está la responsabilidad por la acción, facilitarán la corrección de las desviaciones con respecto a los planes.

La estructura de la organización es el principal medio para coordinar el trabajo de la gente, por lo tanto también es un medio de control; así como el administrador es el responsable del control, es importante su intervención en la asignación de tareas y en la delegación de autoridad. Una buena organización permite controles eficientes, y un buen control permitirá que la estructura de la organización sea eficiente.

1.3.2.8 Los controles deben ser económicos.

Los controles deben valer por sí mismos su costo; tratando de economizar y obteniendo los máximos beneficios de estos; o aplicando controles en aquellas áreas críticas que se consideren.

Las técnicas de control y las aproximaciones son eficientes cuando detectan e iluminan las causas de las desviaciones reales o potenciales con respecto a los planes con el mínimo

de costos u otras consecuencias no previstas.

1.3.2.9 Los controles deben ser comprensibles.

Los controles deben ser diseñados en términos claros para evitar la incomprensión en alguna de sus partes; la utilización de palabras sencillas hace que los controles sean más accesibles y entendibles a cualquier nivel. Los controles efectivos requieren consistencia con la posición, la responsabilidad operacional, la habilidad para entender y las necesidades de los individuos interesados.

1.3.2.10 Los controles deben conducir a la acción correctiva.

Un control adecuado es aquel que descubre el origen de las desviaciones, en dónde están ocurriendo éstas, quién o quienes son los responsables y lo que deberá hacerse para corregirlas.

El control se justifica solamente si las desviaciones indicadas o experimentadas son respecto a los planes se corrigen a través de planeación, organización, dotación de personal y dirección apropiadas." (4)

1.4 La Auditoría de Personal como medio de Control.

4.- Koontz Harold y O'Donnell Cyril, "Elementos de Administración Moderna. Mc Graw Hill, México 1980. Págs.: 361, 362, 363.

La Auditoría de Personal es un exámen o un procedimiento objetivo, minucioso, completo y constructivo que tiene como finalidad revisar y comprobar, por medio de métodos especiales todas las funciones del Departamento de Personal (objetivos, políticas, estructura organizativa, sistemas de control, uso de sus recursos, etc.), con el objeto de descubrir deficiencias o irregularidades y dictar sus probables soluciones; por lo tanto la Auditoría de Personal se constituye en un instrumento de control y como tal persigue ayudar al departamento de personal a lograr una mejor Administración.

1.5 Necesidad de realizar una Auditoría de Personal.

¿Cuándo existe la necesidad de realizar una Auditoría de Personal?

Tal vez esta pregunta en la vida real de una empresa no existe o tal vez sí, y acaso no se le haya dado gran importancia.

"Toma de Decisiones: Los administradores progresistas, al mismo tiempo que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administrativos planear, organizar y dirigir: de la necesidad de contar con instrumentos de control precisos y de la urgencia de actuar con firmeza en el momento oportuno, disponen de nuevas y mejores técnicas para aumentar la

eficiencia y seguir obteniendo utilidades, a pesar de la creciente complejidad del mundo empresarial moderno.

A efecto de reducir la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se hagan y mantener un buen control, el mejor instrumento con que cuenta es la Auditoría Administrativa".

(3). Debe tenerse presente en cualquier aspecto o área de la empresa que un control y/o una auditoría no se llevan a cabo o no se recurre a estas, solo cuando existan problemas y dificultades, sino que también se ejecutan con el objeto de evitarlas.

Lo común en la práctica es que la necesidad de realizar controles estrechos y una Auditoría de Personal se origina en las circunstancias que contribuyen a una deficiente Administración de Personal, como:

- defectos en su organización: jerarquías, responsabilidades.
- el departamento está haciendo mal uso de sus recursos humanos, económicos, técnicos y materiales.
- información inexacta y tal vez inoportuna y por lo tanto no se toman decisiones adecuadas y eficientes.
- selección impropia del personal clave.
- sistemas y procedimientos anticuados que no permitan llevar a cabo las funciones y actividades en forma productiva.

3.-William P. Leonard, "Auditoría Administrativa", Ed. DIANA México 1981, Pág.: 43.

va.

- demasiado personal.
- fricciones entre empleados y entre empleado y jefe.
- descontento de los empleados hacia el departamento y/o hacia la empresa.
- incumplimiento de las disposiciones gubernamentales; con respecto a las prestaciones para los trabajadores y a los derechos y obligaciones que corresponde tanto a los patrones como a los trabajadores. Incumplimiento o ignorancia de las disposiciones gubernamentales.
- supervisión incompetente.
- falta de motivación.
- escaso o ningún control interno.

Asimismo la necesidad de realizar una Auditoría o la decisión de realizarla, puede nacer de las causas de una Administración de Personal débil e ineficiente; como:

- "Ineptitud en las decisiones.
- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- Tomar o delegar autoridad y responsabilidad.

- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y a largo plazo".(3)

Los ejecutivos considerarán dificultosa la función de tomar-
decisiones.

3.- William P. Leonard, Auditoría Administrativa,
Ed. DIANA, México 1981, Pág.: 37.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y

LA AUDITORIA DE PERSONAL

- 2.1 Ubicación de la Auditoría de Personal dentro de la Auditoría Administrativa.
- 2.2 Definición conceptual de Auditoría Administrativa.
- 2.3 Definición conceptual de Auditoría de Personal.
- 2.4 La Auditoría de Personal.
- 2.5 Profundidad de la Auditoría

2.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA
DE PERSONAL

2.1 Ubicación de la Auditoría de Personal dentro de la Audi-
toría Administrativa.

La Auditoría de Personal se subordina a la Auditoría Adminis-
trativa porque constituye solo un aspecto o un área que cu-
bre la Auditoría Administrativa; pero no por esto la Audito-
ría de Personal pierde mérito o importancia, pues como se a-
firmó en el capítulo anterior y como es bien sabido, los re-
cursos humanos requieren de especial control por su impor-
tancia.

" Es una ventaja la práctica de Auditoría de Personal en for-
ma periódica, (la periodicidad de éstas dependerá también _
del tamaño de la empresa y del costo de realización de ésta)
pues nos permite un constante análisis comparativo y además _
nos proporciona los suficientes elementos objetivos de jui-
cios para sugerir mejoras en las actividades y funciones, --
así como señalar las fallas y desviaciones, detectando las _
áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funciona --
miento de la fuerza de trabajo dentro del organismo social".

(2)

Al llevar a cabo una Auditoría de Personal, se toman las mis-
mas bases, criterios, normas y también conceptos fundamenta-

2.- Ibem. Pág.: 408.

les de la Auditoría administrativa, ajustándolos adecuadamente a esta área de la misma.

2.2 Definición conceptual de Auditoría Administrativa.

William P. Leonard define:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

C. P. Carlos Enrique Anaya Sánchez, define:

"La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la Administración de una empresa.

La revisión de la empresa se puede llevar a cabo por áreas o en forma total; el informe es el resultado del examen de la empresa, en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor".

Antonio Fernández Arena, define:

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución".

Con las definiciones antes dadas considero que la Auditoría comprende diversas especialidades y se lleva a cabo bajo diferentes perspectivas, dependiendo del alcance, grado o naturaleza del fortalecimiento que se le desee dar al control.

2.3 Definición conceptual de Auditoría de Personal.

Fernando Arias Galicia, define:

"La Auditoría sobre recursos humanos es un exámen objetivo, minucioso y lógicamente fundado; de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos".

Agustín reyes Ponce, define:

"La Auditoría de Personal es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si -

se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la Administración de Personal".

Andrew F. Sikula, define:

"La moderna Auditoría de Administración de Recursos Humanos revisa todo el campo de sistemas de programas de personal mediante el cual, la Administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa los recursos humanos de la empresa".

Dalton E. Mc Farland, define:

"El concepto de una Auditoría implica un análisis objetivo de actuación en relación con los planes, metas y expectativas".

Considero que la Auditoría de Personal pretende elevar la calidad y productividad de la aplicación de la Administración de Recursos Humanos, por lo que su apoyo está dirigido a los responsables de ejercer la función de administrar un organismo o una parte de él.

Es una evaluación que se realiza los sistemas y procedimientos

tos utilizados en la Administración de Personal con el objeto de comprobar si efectivamente estos están alcanzando las metas fijadas y para, en su caso, proponer las mejoras y las medidas correctivas pertinentes.

2.4 La Auditoría de Personal.

La Auditoría es una herramienta de la Administración encaminada a apoyar y fortalecer el control, tiene, por lo tanto, la función de asesorar a la dirección acerca del control que éste ejerce sobre cada una de las áreas que conforman un organismo, dichas áreas que conforman la empresa son: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, relaciones laborales, psicología, etc., según la misma especialidad preponderante del organismo.

La Auditoría puede ser:

2.4.1 La Auditoría Interna:

Esta es llevada a cabo por el propio departamento de personal.

Los ejecutivos de personal, que están encargados de llevar a cabo la auditoría, pueden ser criticados por el hecho de que ya van predeterminados y con prejuicios o ya están familiariz

zados con los problemas del departamento que pudiera ser que no los vean como tal y ésto aparta a la Auditoría de su objetividad y utilidad.

2.4.2 La Auditoría Externa:

Esta es llevada a cabo por un profesional independiente o ajeno a la empresa.

Con este tipo de Auditoría los objetivos inmediatos son:

Primero: juzgar si lo que presenta la Administración en materia de Personal es correcto, y

Segundo: rendir una opinión profesional e independiente.

Este tipo de Auditoría implica una medida extra de cuidado y precaución y de aseguramiento en la validez de los juicios ejercitados.

Estas Auditorías pueden ser periódicas, pero la periodicidad de una Auditoría consiste en hacerla y llevarla a cabo en intervalos regulares de tiempo porque aseguran de esta manera una revisión completa y oportuna de la eficiencia y utilidad de las varias funciones y actividades, de las políticas y procedimientos de personal.

La periodicidad con que deberá llevarse a cabo una auditoría para el departamento de personal depende del tamaño de la empresa, de la magnitud del departamento de personal, y en de-

finitiva, el informe dado después de la primera Auditoría en este departamento, marca la pauta para señalar la periodicidad o frecuencia de una Auditoría.

El gerente del departamento junto con la dirección general y el o los encargados de la Auditoría son los que deben discutir sobre este aspecto de su periodicidad.

"Las Auditorías generales por lo común son complejas y exigen mucha energía y tiempo de parte del grupo de encargados de personal. Por tanto no es factible esperar que las Auditorías se realicen con frecuencia; una base anual para Auditoría de Personal es un compromiso razonable, aunque cada dos años puede ser satisfactorio para mantener una vigilancia adecuada". (5)

2.5 Profundidad de la Auditoría.

Este inciso se refiere a los distintos niveles que la Auditoría de Personal se puede realizar; "puede ser evaluado todo el programa y también sus partes, examinándolos en sus relaciones mutuas o para ver si se sobrepone. También pueden auditarse separadamente y en el momento oportuno programas especiales o partes de un programa total que necesiten atención".

Las Auditorías pueden conducirse a cinco niveles diferentes

5.- Mac Farland Dalton, "Administración de Personal", Teoría y Práctica. F.C.E., México 1972. Pág. 104.

cada uno más profundo, como sigue:

- 1.- Resultados: incluye logros, problemas actuales, consecuencias de las decisiones, alcance de metas.
- 2.- Programas: prácticas y procedimientos detallados; aquí pueden usarse los cuestionarios.
- 3.- Políticas: incluyen políticas implícitas y explícitas.
- 4.- Mentalidad de la dirección: sus valores, fines, metas y prioridades.
- 5.- Teoría: supuestos, relaciones y explicaciones plausibles que explican y relacionan la mentalidad, políticas, prácticas y problemas". (5)

En mi opinión, una Auditoría de Personal debe examinar y evaluar todas sus partes, toda la estructura del departamento, dejando las partes separadas a una función correctiva del control, el cual siempre se está ejerciendo para detectar esas desviaciones.

Una Auditoría de Personal merece la pena ser llevada a cabo en todo el departamento por el gran movimiento, inversión y esfuerzo que ésta implica: en su aspecto económico o sea por el costo de implantarla, por la capacitación de personal necesario para efectuarla o por la contratación de personal

5.- Ibem, Págs.: 110 y 111.

ajeno cuando se refiere a una Auditoría Externa.

CAPITULO III

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 3.1 Alcance de las actividades.
- 3.2 Auditoría Administrativa, diagrama detallado de William P. Leo -
nard.
- 3.3 Conceptos fundamentales de Auditoría
de Personal.
- 3.4 Conceptos y cuestionarios.

3.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 Alcance de las Actividades.

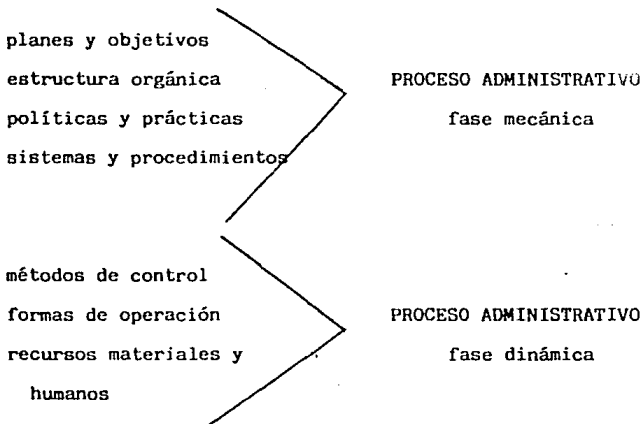
Una Auditoría Administrativa puede realizarse en una empresa abarcando su totalidad, o sea, realizarla en toda la empresa; si ésta estuviese constituida por diez departamentos, la Auditoría abarcaría los diez departamentos; o bien, puede ser dirigida hacia un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones.

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

- planes y objetivos
- estructura orgánica
- políticas y prácticas
- sistemas y procedimientos
- métodos de control
- formas de operación
- recursos materiales y humanos" (3)

Al analizar este párrafo, concluyo que cualquiera que sea la dimensión o extensión o el área en que se quiera aplicar una Auditoría, siempre existirá como factor común un Proceso Ad-

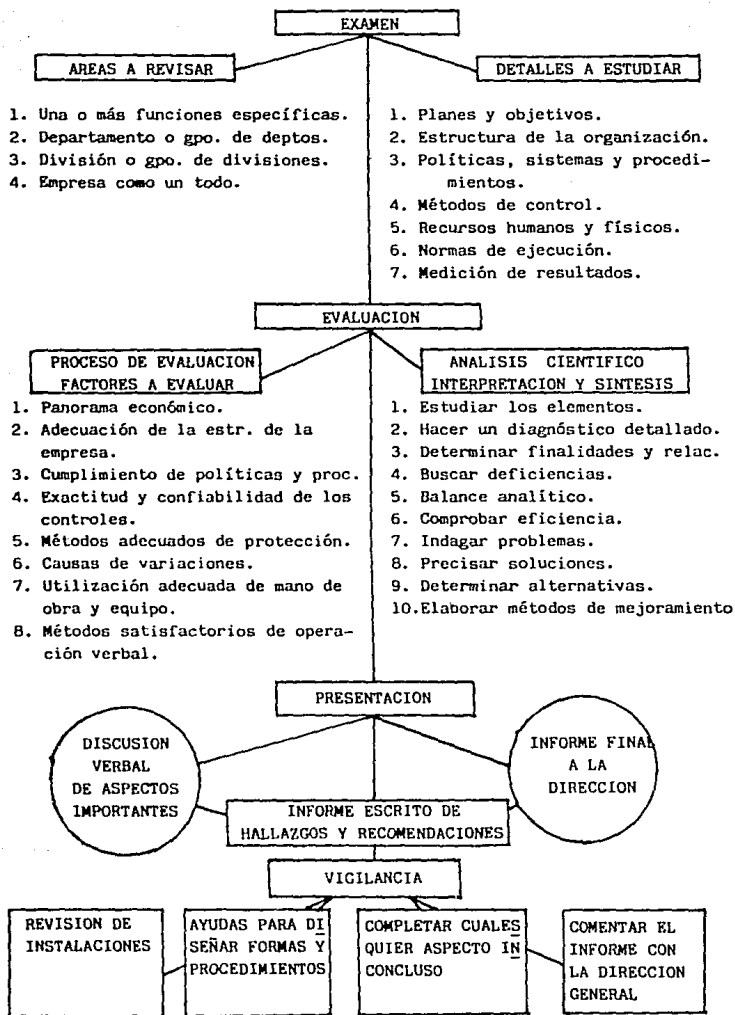
ministrativo, el cual puede observarse implícito en los elementos anteriormente mencionados, además que existirán otros aspectos sujetos a una evaluación y que dichos aspectos o temas manan de uno o más de los elementos del Proceso y que se analizarán más detalladamente en el siguiente inciso.



3.2 Auditoría Administrativa:

Ver diagrama detallado de William P. Leonard, en la siguiente hoja*.

* Fuente: William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Ed. DIANA, México 1981, Pág.: 59.



3.3 Conceptos fundamentales de Auditoría de Personal.

3.3.1 Programa de una Auditoría de Personal. Esquema Básico.

"El programa se concreta a un número de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituye una actuación auditorial eficiente. Ellos son:

1.- Planes y Objetivos:

Examinar y discutir con la dirección del estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización:

Estudiar la estructura de la organización (del departamento de personal) en el área que se valora.

Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay)

Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3.- Políticas y Prácticas:

Hacer un estudio para ver qué acción en el caso de requerirse, debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos:

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales, (DDF, IMSS, ISSSTE, LFT, SSA).

5.- Sistemas y Procedimientos:

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si se presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a exámen e idear métodos para lograr mejoras.

6.- Controles:

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones:

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal:

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo físico y su disposición:

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.-Informe:

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y

consignar en él los remedios convenientes". (3)

3.4 Conceptos y Cuestionarios.

En este inciso se trata de analizar en una forma breve y concisa los elementos de Administración y operación en materia de personal que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación.

3.4.1 Planes y Objetivos:

Los planes son cursos de acción a seguir que tienen como propósito lograr alcanzar los objetivos fijados.

Los objetivos son los fines o metas que persigue toda organización, además estos se estipulan detalladamente en la planeación; hacia los objetivos se dirigen todos los esfuerzos y todas las acciones.

Los objetivos de personal sirven para ayudar a los objetivos más amplios que se establecen en la organización como un todo.

Los problemas que pueden surgir en un departamento de personal y que provengan de la elaboración de los planes y de la fijación de objetivos pueden ser porque:

- Los objetivos no están claramente detallados o estipula --

3.- Ibem, Págs.: 112 y 113.

dos en los manuales (o éstos no existen) y es difícil que los miembros los conozcan o los entiendan.

El gerente del departamento concede escasa o ninguna importancia a la función de planear (no planifica o no trata de apegarse a los principios de planeación), no renueva planes.

- Los planes y objetivos están mal trazados y la gerencia no se dá cuenta de eso o no hace nada para remediarlos, y por lo tanto se hace difícil la consecución de los objetivos.
- La gerencia no informa a sus subordinados sobre algún cambio en los planes y metas del departamento.

Para hacer una evaluación y/o corrección de las deficiencias en planes y objetivos puede considerarse:

- evaluarlos y analizarlos de acuerdo a los principios que los rigen. V.gr.: Principio: "La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos como compensación y otras inesperadas consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar". (4)

Si el plan se ha seguido responde a este principio, es prueba que el plan es eficiente, sino responde a este principio, el plan es equívoco o inadecuado.

- Dedicar tiempo a una planeación continua con vistas al

futuro.

- Debido a los constantes cambios en métodos, técnicas, procedimientos, es necesario revisar y evaluar planes y objetivos a efecto de rediseñarlos o reestructurarlos, para poder ajustarlos a una realidad y poder aprovechar al máximo de beneficio de nuevas técnicas.

Para que el auditor en materia de personal pueda valorar a fondo la eficiencia de todo el departamento, será necesario que entienda bien los planes generales y objetivos del departamento ya que sirven de guía en la determinación de políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos; también debe verificar que no exista conflicto o contradicción entre los objetivos, ya que ello implicaría que los planes y objetivos en vez de guiar y conducir el departamento, serviría para trastornar y confundir las actividades.

Una evaluación de planes y objetivos debe juzgar que tan bien se han fijado éstos y cómo se justifican desde el punto de vista económico.

Cuestionario breve para la evaluación de planes y objetivos del departamento de personal:

- 1.- ¿Proveen los objetivos y planes generales del departamen

to al logro del bienestar y metas que esperan alcanzar _
tanto empresa como trabajador?

- 2.- ¿Son suficientemente claros y realistas?
- 3.- ¿Podrán alcanzarse?
- 4.- ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir al departamento?
- 5.- ¿Son éstos razonables, lógicos y sensatos?
- 6.- ¿Señalan cuáles son las realizaciones que se esperan de los subalternos?
- 7.- ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de _ la unidad?
- 8.- ¿Se han estipulado los objetivos en términos de opera — ción y resultados?
- 9.- ¿Contribuyen a motivar al personal?
- 10.- ¿Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí?
- 11.- ¿Constituyen normas razonables que sirven de guía para _ el control del esfuerzo humano?
- 12.- ¿Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo?

3.4.2 Estructura Orgánica:

Es la agrupación de las actividades necesarias que deberá de sarrollarse en el departamento de personal, por sus unidades organizacionales y por sus trabajadores para alcanzar los ob jetivos que en esta función se han marcado.

Al evaluar este aspecto de la Administración de Personal deberá tomarse en cuenta entre otros puntos que:

- Una Administración de Personal no funciona con eficacia en la satisfacción de objetivos y necesidades cuando no cuenta con una planeación adecuada de su estructura orgánica.
- Otra deficiencia puede ser que a algún ejecutivo o jefe de división se le sature de trabajo mientras otros tienen poco trabajo; o viceversa, que traten de encargarse de multitud de detalles administrativos y se sobrecargan de trabajo innecesariamente, restándole tiempo para ocuparse de cuestiones importantes, V.gr.: la planeación y el control.
- Muchas dificultades se originan por la imprecisión al delegar autoridad y al asignar responsabilidades como son: duplicación de esfuerzos y concentración en una sola actividad, muchas veces actividades secundarias, restándole atención a aquellas importantes; líneas de autoridad ineficaces porque existe más de un jefe dando lugar a que la autoridad se duplique y se origine confusión en los subordinados al recibir órdenes de dos o más personas y al recibir información también a dos o más personas; puestos que son de importancia se designen a personas no capacitadas o no responsables para desempeñarlos.

Al llevar a cabo la evaluación y/o corrección de las deficiencias en la estructura orgánica en el departamento de personal se puede considerar:

- Tomar como punto de evaluación los principios que rigen el establecimiento de una organización formal efectiva, v.gr.: "principio de unidad de objetivo: Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa". (4)
- Delegar más responsabilidades a los subordinados, asignando tareas para evitar con ésto la carga excesiva de trabajo en algunos jefes, implica adiestrar y preparar gente, contar con la habilidad necesaria para guiar y coordinar actividades y también promover y desarrollar el trabajo en equipo.
- Estudiar la gráfica de organización del departamento para verificar si ésta refleja la situación verdadera de las actividades y si precisa los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad, siendo tal vez necesario preparar una nueva.

Una buena estructura orgánica del departamento establece bases para la selección de personal ya que en esta se especifican las funciones principales del departamento de personal,

4.- Ibem, Pág.: 134.

se fijan responsabilidades y especificaciones del trabajo y del puesto.

Cuestionario para la evaluación de la Estructura Orgánica de el departamento de personal:

- 1.- ¿Cada uno de los jefes de división sabe cuál es su responsabilidad?
- 2.- ¿Existe una duplicación de responsabilidad?
- 3.- ¿Están capacitados quienes tienen autoridad para desempeñar su tarea?
- 4.- ¿Podrán eliminarse algunas tareas, o algunas personas, sin que afecte la productividad del trabajo y a la consecución de los objetivos del departamento, de los individuos y de la empresa?
- 5.- ¿Es satisfactorio el desempeño de los empleados? ¿podría hacerse más eficaz mediante la motivación, la capacitación y adiestramiento?
- 6.- ¿Cuáles son las funciones de mayor importancia?

3.4.3 Políticas y Prácticas:

Las políticas son también planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subalternos". (4)

4.- Ibem, Pág.: 54.

Las prácticas son actitudes que se adoptan por conveniencia_ o por mera costumbre y que se pueden interpretar como políti_ cas pero no lo son.

Las políticas de personal tienen especial importancia ya que éstas influyen en las demás políticas, desde las políticas _ generales de la organización hasta las políticas funcionales de ventas, finanzas, producción, etc., ya que en cada depart_ tamento las operaciones son realizadas por personas.

"Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen _ una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente.

La planeación incluye la formulación y uso de políticas pue_ to que éstas ayudan a determinar lo que debe hacerse con ob_ jeto de efectuar un trabajo". (6)

La evaluación de las políticas es necesario ya que éstas pue_ den hacerse anticuadas a medida que el departamento de per_ sonal sufre cambios, y para mantener su efectividad deben _ ser reevaluados constantemente.

Algunas desviaciones o deficiencias en el departamento que _ son causadas en el establecimiento de políticas pueden ser_ porque:

- Las políticas no reflejan las intenciones del departamen-

6.- Terry Georg R., "Principio de Administración", CECSA, — México 1981. Pág.: 230.

to, por lo tanto no pueden ser guías que orienten la acción hacia la consecución de sus objetivos.

- Las políticas que no se expresan por escrito y que no son comunicadas debidamente a todo el departamento, provocan que no exista uniformidad y coordinación en las actividades y criterios del personal, haciendo las cosas incoherentemente dando lugar a malos entendimientos, desperdicios, fricciones y trabajo perdido.
- La poca importancia y tiempo a la tarea de determinar y mantener las políticas de personal y la negligencia de volver a evaluarlas, acomodarlas o enunciarlas, causa una deficiencia en su aplicación.
- Inflexibilidad en las políticas, restringiendo su modificación frente a cambios en el departamento y repercutiendo negativamente en el beneficio del mismo.
- Falta de cumplimiento de las políticas debido a la poca presión de los jefes.

Para hacer una evaluación de las políticas puede considerarse:

- Hacer una revisión de las políticas contra los objetivos, para comprobar si estos están ayudando o estorbando en los esfuerzos para alcanzar dichos objetivos.
- "Lo razonable de una política debe comprobarse y verifi-

carse si está encaminada a objetivos definidos y si ésta es clara, positiva y de fácil comprensión.

- Se puede obtener opiniones y hechos tanto en pro como en contra de una política existente para descubrir, por ejemplo, si las políticas declaradas y lo que en realidad se está haciendo son compatibles o están en conflicto". (6)

Breve cuestionario para la evaluación de la eficiencia de las políticas y prácticas del departamento de personal:

- 1.- ¿Las políticas de personal están encaminadas hacia el objetivo del departamento y de la empresa?
- 2.- ¿Repercuten las políticas de personal en los demás departamentos?
- 3.- ¿Las políticas están conduciendo a la organización en sus metas?
- 4.- ¿Dedican los jefes de división, tiempo necesario para reevaluar las políticas en materia de personal?
- 5.- ¿Son dichas políticas flexibles de manera que puedan adaptarse o modificarse según cambios o situaciones no definidos?
- 6.- ¿Ejercen presión los jefes de división para que las políticas se cumplan al pie de la letra?
- 7.- ¿Las políticas son claras, razonables y fáciles de llevar a la práctica?

6.- Ibem, Pág.: 240.

8.- ¿Son expresadas por escrito y debidamente comunicadas a todos los miembros del departamento?

3.4.4 Sistemas y Procedimientos:

"Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas".

(4)

"Formalmente se define: un procedimiento es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse". (6)

"Los procedimientos sirven para implantar las políticas, prescribiendo el curso de acción que debe tomarse para la administración de dichas políticas. Los procedimientos de personal indican en esta forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas". (7)

Es común encontrar deficiencias en el desarrollo de las actividades, debido a una mala elaboración de sistemas y procedimientos para las actividades, otras deficiencias o desviaciones.

4.- Ibem, Pág.: 58.

6.- Ibem, Pág.: 240.

7.- Chruden y Sherman. "Administración de Personal". CECSA. México 1982. Pág.: 101.

nes pueden ser:

- Las actividades no se realizan ni como deben ser, ni por quien debe ejecutarlas, ni siguiendo un orden cronológico ya sea porque hubo una deficiente planeación y elaboración del procedimiento o porque los manuales no existen o nadie les hace caso.
- Desperdicio de tiempo, esfuerzo y muchos gastos debido a que los procedimientos no han representado la mejor forma de hacer las cosas.
- Dificultad en alcanzar los objetivos, porque los procedimientos son demasiado detallados o numerosos y llegan a ser una obstrucción para los intereses del empleado, del departamento y de la organización.

Para evitar riesgos y llevar a cabo una evaluación de los sistemas y procedimientos puede considerarse:

- Los procedimientos en materia de personal necesitan ser revisados periódicamente y modificados para ajustarlos a los cambios de condiciones que pudo haberlos afectado.
- Comprobar si el sistema o procedimiento satisface a la totalidad de necesidades; conociendo su grado de eficacia.
- Determinar lo qué debe hacerse, cuándo hacerlo, dónde, cómo y quién debe hacerlo.

Breve cuestionario para la evaluación de la eficiencia de los procedimientos en materia de personal:

- 1.- ¿Los procedimientos están proyectados de tal manera que promuevan la consecución de los objetivos del departamento y realmente los alcanzan?
- 2.- ¿Las rutinas especificadas en el procedimiento o sistema se ajustan conforme a una secuencia lógica?
- 3.- ¿Son revisados periódicamente?
- 4.- ¿Tiene el personal, encargado de la formulación de los procedimientos, la preparación y experiencia necesaria para realizar el trabajo?
- 5.- ¿Existen sistemas y procedimientos para desarrollar cada una de las funciones del departamento de personal?
- 6.- ¿Se han escrito los procedimientos?
- 7.- ¿Se toman en cuenta por el personal, al hacer una actividad?
- 8.- ¿Se toman en cuenta al hacer una evaluación de las actividades y al desarrollar éstas?

3.4.5 Métodos de Control:

Los métodos de control son instrumentos y técnicas que ayudan a los supervisores, jefes de división, jefe del departamento de personal y a los administradores a controlar y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada, así

también ayuda a que los empleados hagan mejor su trabajo, contribuyendo al progreso de su unidad.

Muchas variaciones en la forma de llevar a cabo un control eficiente se debe a que no existen instrumentos y técnicas de controlar la acción; o éstos son débiles y mal diseñados.

La función de Auditoría al llevar a cabo una evaluación de las técnicas y métodos de control del departamento de personal debe considerar:

- Evaluar la eficiencia del control y de sus métodos; esto trasciende a cerciorarse cuán bien se mantiene un control.
- Para evaluar si un método de control es bueno, es necesario comparar el desempeño real contra el desempeño que se pretende; v.gr.: qué tan bien se ha conseguido un objetivo, qué tan bien se ha aplicado una norma o qué tan bien se ha cumplido un reglamento.
- Comprobar si los métodos de control que se han establecido en materia de personal se llevan realmente a cabo.
- Conocer la conducta y actitud que adopta el encargado de la aplicación de los métodos de control y el control mismo; esto es importante porque las cosas resultan mejor cuando se está en la mejor disposición de realizarlas, cuando se es sincero en modificar conductas, des-

viaciones, errores que repercuten benéficamente en toda la organización, en el departamento y en cada uno de los miembros de éste.

- Conocer si las personas encargadas de la supervisión son capaces de mantener un control.
- Llevar a cabo las acciones necesarias para corregir todas las deficiencias en los métodos de control en su aplicación o en su diseño.

Todas las técnicas de control son mecanismos de planificación ya que la tarea de los controles es hacer que los planes y objetivos tengan éxito.

Métodos de control o técnicas de control en materia de personal son:

- 1.- Información estadística.
- 2.- Administración personal del personal.
- 3.- Administración por objetivos.
- 4.- Entrevistas, cuestionarios, aparatos (reloj checador).
- 5.- Control del desempeño: desarrollo de personal, actitudes de el empleado.
- 6.- Control de presupuesto en mano de obra.

Breve cuestionario para auxiliar a la evaluación de los métodos

dos de control en materia de personal:

- 1.- ¿Qué tan sensato es el método o métodos de control que se utilizan en cuanto a los objetivos que persigue?
- 2.- ¿Son prácticos en su realización?
- 3.- ¿Han sido especificadas las metas a lograr en los métodos de control?
- 4.- ¿El método de control se apoya en un procedimiento sobre cómo, cuándo, por quién y dónde se habrá de ejecutar?
- 5.- ¿El método de control se apoya en políticas como la instrucción que deben tener los que se encargan de mantener el control?
- 6.- ¿Existen controles estrictos para la función de higiene y seguridad para los demás?
- 7.- ¿Cómo se resuelven los problemas del personal?
- 8.- ¿Pueden mejorarse los métodos usados por el departamento?

3.4.6 Medios de Operación:

Son todos los instrumentos técnicos, las decisiones que deben tomarse, el elemento humano, los mecanismos de evaluación, la fuerza de trabajo, los análisis, estudios, informes, reglamentos y controles que interrelacionados óptimamente colaboran a que los objetivos y metas establecidos en materia de personal se logren; contribuyendo a la satisfac —

ción de los objetivos generales de la empresa, de sus dueños y de sus empleados; así como los objetivos de cada uno de los demás departamentos funcionales de la empresa.

Sino se han alcanzado las metas o los planes establecidos en alguna función del departamento, por ejemplo selección y contratación, capacitación, motivación, moral del trabajador; podría deberse a que los medios de operar son inadecuados:

- Debido también a que no se determina las necesidades y requerimientos de personal para trabajar sobre una actividad importante, ya sea que se necesite personal en donde solo laboran unos cuantos, o que haya exceso de fuerza de trabajo; o que no se cuente con personal suficientemente capacitado.
- Muchas deficiencias pueden atribuirse a que son malas las condiciones físicas de trabajo, que impiden al empleado o a obreros, optimizar su producción: ventilación, alumbrado, espacio, tipo de mesas, escritorios, sillas, etc., también el ambiente influye, las relaciones con los compañeros, las relaciones con el jefe o con los supervisores.
- No existe un buen control de las operaciones por lo tanto no puede determinarse cuando labora bien o mal el departamento.

Para llevar a cabo una evaluación en los medios de operación puede tomarse en cuenta:

- Realizar un constante exámen, análisis y evaluación de los medios de operación.
- Determinar la fuerza de trabajo básica y equilibrada mediante una clasificación del trabajo, lo cual sugiere modificar la cifra de personal de acuerdo a las necesidades del departamento con respecto a su flujo normal de trabajo o a cargas excesivas en determinadas temporadas.
- Conocer si existe una interrelación en las funciones del departamento con el propósito de conseguir los mejores resultados. Cada una de las funciones del departamento de personal son distintas, pero tienen un objetivo en común y una buena coordinación es indispensable para obtener buenas acciones y objetivos.
- Determinar si el departamento se esfuerza por realizar sus operaciones en forma eficaz, procurando perfeccionarse siempre en la manera de hacer sus cosas.
- Conocer si se utilizan y aprovechan las ventajas que ofrecen las técnicas actuales de control.
- Llevar a cabo cuestionarios, observaciones, entrevistas y demás técnicas que contribuyan al análisis y corrección en este aspecto.

Algunas preguntas que pueden considerarse al evaluar la eficiencia de los medios de operación:

- 1.- ¿Se analizan todas las ventajas y desventajas al adoptar una decisión de personal? V.gr.: para una temporada x de el año, la cual representa mucho trabajo para el departamento, éste debe decidir entre contratar personal nuevo o capacitar el que labora ya en él o trabajar horas extras o sacrificar algunas tareas rutinarias y de menor importancia para dedicar más tiempo a estas actividades mayores de temporada.
- 2.- ¿Cuáles son las causas de trabajar tiempo extraordinario cuáles son los motivos que entorpecen el trabajo?
- 3.- ¿Podría sustituirse la mano de obra por maquinaria?
- 4.- ¿Son obsoletos o anticuados algunos medios de operación? v.gr.: en la función de higiene y seguridad, conocer si su reglamentación observa y se apega a los métodos modernos y apropiados con el objeto de preservar la salud de sus trabajadores y de las colectividades industriales y si éstas contienen todas las medidas preventivas de control.
- 5.- ¿Las personas clave y que son los responsables en un momento dado de ejecutar un medio de operación, como puede ser tomar una decisión, realizar un análisis, interpretar una política, etc., cuentan con la habilidad, con

la aptitud necesarias para ello y la capacidad debida?

3.4.7 Recursos Materiales y Humanos:

La planeación del departamento de personal requiere la adecuada congregación y organización de recursos tanto humanos_ como materiales para asegurar que se consigan los objetivos.

Cuando la Administración de Personal es deficiente o concede la gran importancia y no se le reconocen los méritos y las _ ventajas que su eficiente aplicación y desarrollo podrían _ proporcionar a la empresa, resultaría que:

- No existe una buena Administración de Personal.
- Las políticas y los procedimientos no reflejan la filosofía de la dirección con respecto a las relaciones industriales.
- Baja productividad de los empleados por la falta de motivación, desconocimiento de sus prestaciones, deficientes_ programas de adiestramiento, no existe la calificación de méritos, baja moral, condiciones pésimas de las instalaciones, del equipo de trabajo, malas máquinas, incómodas_ sillas y escritorios, supervisión pobre o deficiente, malos horarios de trabajo, inexistencia de descansos, etc.
- Descontento de los empleados.
- Fricciones entre empleados, entre empleados y jefes, fal-

ta de respeto a la dignidad humana.

- Baja productividad debido a la utilización de técnicas, _
maquinarias, equipo de oficina, etc., obsoletos.
- No se observan las políticas y procedimientos del departa_
mento de personal, hay coordinación deficiente de las ac-
tividades, de los recursos materiales en cuanto cómo de--
ben servir al ser humano y cómo debe sacársele el máximo_
beneficio y provecho.

Al realizar una evaluación de esta situación deben tomarse _
en cuenta entre otros aspectos:

- Cerciorarse sobre los objetivos, funciones, políticas, _
procedimientos del departamento para conocer el grado de_
importancia que se le dá al elemento humano, a la Adminis_
tración del Personal en sí misma, y conocer lo que siente
la dirección de las relaciones laborales.
- Descubrir si hay alguna desviación y/o violación a los re_
glamentos federales, estatales o locales: IMSS, ISSSTE, _
LFT.
- Atender a los tipos de registros que se llevan y a la pre_
paración y trámite de los informes de personal.
- Evaluar las especificaciones de las tareas, para saber si
son claras y lógicas, evaluar los métodos de entrevistas;
por ejemplo los que se utilizan en la selección y contra-

tación de nuevo personal, o los que se emplean como técnicas de control; evaluar los métodos de ubicación y de re-clasificación de los trabajadores.

- Investigar cual es el estado de las instalaciones que pueden afectar considerablemente la productividad de los empleados.
- Valerse de todas aquellas técnicas de la Auditoría para llevar a cabo un eficiente exámen sobre los recursos humanos y materiales del departamento de personal, así como dictar las medidas correctivas y/o preventivas para la solución de éstos.

Algunas preguntas que pueden considerarse para realizar una evaluación de la eficiencia del aprovechamiento de recursos humanos y materiales:

- 1.- ¿Existe una buena Administración de Personal?
- 2.- ¿Evalúa el departamento las políticas y prácticas de personal, para mantener una buena Administración del mismo?
- 3.- ¿Conoce la empresa y jefe de departamento la capacidad, los puntos débiles y fuertes de su gente?
- 4.- ¿Conocen y reciben todos los empleados de la empresa las prestaciones que ésta brinda?
- 5.- ¿Mantiene la organización una moral alta de sus empleados?

- 6.- ¿La distribución del equipo de trabajo y las instalaciones son adecuadas, de manera que contribuyan a que una tarea se realice de la manera más rápida, cómoda y que no la entorpezca?
- 7.- ¿Existen programas de mantenimiento que ayuden a utilizar mejor y aprovechar por más tiempo el equipo y las instalaciones?
- 8.- ¿El jefe de mantenimiento es capaz para desempeñar su labor?
- 9.- ¿Cómo se puede mejorar las actividades del departamento de personal?
- 10.- ¿Los equipos de oficina, la maquinaria y aparatos utilizados son obsoletos o ya antiguos?

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO AUDITORIA DE PERSONAL REALIZADA A SEIS SOCIEDADES NACIONALIZADAS DE CREDITO EN LA CIUDAD DE POZA RICA, VER.

- 4.1 Planteamiento del problema.
- 4.2 Hipótesis.
- 4.3 Universo.
- 4.4 Muestra.
- 4.5 Cuestionarios.
- 4.6 Tabulación.

4.- AUDITORIA DE PERSONAL REALIZADA A SEIS SOCIEDADES NACIONALIZADAS DE CREDITO EN LA CD. DE POZA RICA, VER.

4.1 Planteamiento del Problema.

Se desea conocer, evaluar y detectar la existencia o la falta de una buena Administración de Personal en las Sociedades Nacionalizadas de Crédito en la Ciudad de Poza Rica, Ver.

4.2 Hipótesis.

El elemento humano es de los más importantes para cualquier organización y aún dentro de las sociedades cuyas actividades son de servicio, casi no se realizan Auditorías exclusivas para el departamento de personal, por lo tanto no es extraño encontrar en este departamento y como consecuencia en los demás, deficiencias en los sistemas y procedimientos de trabajo de la Administración de Personal.

4.3 Universo.

El Universo consta de 8 Bancos ubicados en la Ciudad de Poza Rica, Ver., que representan el 100% de nuestro Universo y ellos son:

- Banco Nacional de México, S.N.C.
- Banca Serfín, S.N.C.
- Banco Internacional, S.N.C.

- Banpaís, S.N.C.
- Banco Mexicano Somex, S.N.C.
- Banco de Crédito Rural del Golfo, S.N.C.
- Bancomer, S.N.C.
- Multibanco Comermex, S.N.C.

4.4 Muestra.

se consideró la muestra de 6 bancos que nos representa el 75% del Universo, y ellos son:

- Banco Nacional de México, S.N.C.
- Banca Serfín, S.N.C.
- Banco Internacional, S.N.C.
- Banpaís, S.N.C.
- Banco Mexicano Somex, S.N.C.
- Banco de Crédito Rural del Golfo, S.N.C.

4.5 Cuestionarios.

Para poder evaluar el desarrollo actual de la Administración de Personal que se lleva en las Sociedades Nacionales de Crédito en Poza Rica, Ver., se analizaron los siguientes aspectos:

Cuestionario No. 1, contestado por el Gerente o Subgerente _
del Departamento de Personal:

- objetivos y planes institucionales
- políticas
- manuales de procedimientos
- existencia de una auditoría de personal

Cuestionario No. 2, contestado por el Supervisor o el encar-
gado del Departamento o Area:

- estructura orgánica
- funciones
- incentivos, remuneraciones, prestaciones y ascensos
- capacitación y adiestramiento
- existencia de una auditoría de personal

Cuestionario No. 3, contestado por cualquier empleado:

- opinión sobre su jefe inmediato
- opinión sobre el entrenamiento recibido
- opinión sobre la información y la comunicación
- opinión sobre higiene y seguridad

Presentación e instrucciones para contestar los cuestiona —
rios:

Este cuestionario tiene como finalidad conocer su punto de vista en relación a su Empresa y su trabajo.

El resultado de las preguntas contestadas solo serán de utilidad para la persona que las aplique, quien es ajena a esta empresa, y servirá para concluir un trabajo de investigación para la Universidad del Valle de México.

(ver anexos no: 1, 2, y 3)

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

GIRO DE LA EMPRESA _____

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

PUESTO DE LA PERSONA ENTREVISTADA _____

Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione su respuesta, marcando con x en la línea en blanco según el inciso correspondiente; o en su caso, conteste "SI" o "NO", marcando también una x. No escriba su nombre.

Anexo No. 1

Sería tan amable de contestar el presente cuestionario que tiene la finalidad de recabar información para la elaboración de un trabajo de investigación.

1.- ¿Ha formulado planes y objetivos el departamento?

SI _____ NO _____

2.- ¿Cómo considera usted los objetivos establecidos?

- a) claros, realistas y bien definidos _____;
- b) confusos _____; c) mas o menos entendibles _____;
- d) los desconozco en absoluto _____; e) constituyen una base para guiar y dirigir a la empresa y a sus miembros _____.

3.- ¿Alguna vez han cambiado los objetivos?

- a) sí _____; b) nunca han cambiado _____; c) han cambiado para cubrir metas más altas _____; d) no sé _____
- e) sólo se han fortalecido _____.

4.- ¿Sabe usted que personas participaron en la definición de los objetivos?

- a) el gerente del banco _____; b) el consejo administrativo _____; c) los directores generales, gerentes, subgerentes y jefes de oficinas _____; d) el titular del departamento de personal _____; e) no _____.

5.- ¿ Quienes conocen o quienes deben conocer los objetivos?

- a) el gerente del banco _____; b) el consejo administra
tivo _____; c) los directores, gerentes, subgerentes y
jefes de oficina _____; d) el titular del departamento
de personal _____; e) todos los miembros del banco _____;
- 6.- ¿Qué medios se utilizan para divulgar los objetivos y _
las políticas de personal?
- a) manuales y sistemas de procedimientos, así como los_
manuales de bienvenida para los nuevos empleados _____;
b) memorándums, circulares, reuniones, pláticas _____;
c) folletos circulares, revistas, boletines _____; d) _
cursos de capacitación, entrenamiento _____; e) ninguno
ya que no se dan a conocer _____.
- 7.- ¿Cree usted que las políticas están conduciendo a la or-
ganización en sus metas?
- SI _____ NO _____
- 8.- ¿Dedica usted tiempo para reevaluar las políticas de su_
departamento?
- SI _____ NO _____
- 9.- ¿Cómo motiva el departamento a sus miembros para que me-
joren su trabajo?
- a) con reconocimientos verbales _____; b) con premios e
incentivos económicos _____; c) con aumentos de sueldo_
o ascensos _____; d) casi no existe la motivación _____;
e) mediante las prestaciones que marca la ley _____.

10.- ¿Existen manuales de sistemas y procedimientos?

SI _____ NO _____

11.- ¿Se realiza en el Departamento una Auditoría de Personal?

SI _____ NO _____

12.- ¿Con qué periodicidad se efectúa la Auditoría de Personal?

- a) de vez en cuando _____; b) anualmente _____;
c) semanal, mensual _____; d) no lo sé _____;
e) nunca _____.

13.- ¿Quién realiza la Auditoría de Personal?

- a) personal del banco _____; b) personal ajeno al banco _____; c) el departamento de personal _____; d) directamente personal de la dirección _____; e) los supervisores del departamento _____; f) no sabe _____; g) nadie _____.

14.- ¿Cree usted que sería útil una auditoría de Personal?

SI _____ NO _____

15.- ¿Por qué cree que sería útil una Auditoría de Personal?

- a) nos sirve para conocer nuestras deficiencias _____; b) sugiere mejoras en los procedimientos y sistemas de trabajo si están mal _____; c) ayuda a elevar la productividad y el rendimiento del personal _____; d) para conocer nuestro trabajo y nuestra empresa _____;

e) para tener el hombre adecuado en el puesto adecuado

_____.

GRACIAS.

Anexo No. 2

Sería tan amable de contestar el presente cuestionario que _
tiene la finalidad de recabar información para la elabora —
ción de un trabajo de investigación.

1.- ¿Cuenta el departamento con un organigrama?

SI _____ NO _____

2.- ¿Desde su punto de vista que le parece la estructura or—
gánica de su departamento?

a) excelente _____; b) muy buena _____; c) buena _____
d) regular _____; e) mala _____.

3.- ¿Cómo se podrían coordinar mejor las actividades del de—
partamento?

a) las actividades del departamento están bien coordina—
das _____; b) promoviendo y desarrollando el trabajo en
equipo _____; c) a través de la información sobre los —
planes de trabajo _____; d) distribuyendo en forma equi—
tativa todas las cargas de trabajo _____; e) no sé _____;

4.- ¿Cómo podría elevarse la eficiencia en el desempeño de _
los empleados?

a) a través de la motivación _____; b) mediante promo—
ciones y ascensos _____; c) a través de la capacitación
y entrenamiento _____; d) con reconocimientos verbales—
_____; e) otorgándole las prestaciones oportunamente _____;

5.- ¿Qué actividades en el departamento están encaminadas a cuidar de los ascensos al personal?

- a) ninguna _____; b) la presentación y la puntualidad _____; c) conocimientos y preparación académica _____; d) el buen desempeño de las actividades _____; e) antigüedad en el puesto _____; f) no sé _____.

6.- ¿Cómo considera usted el sistema de calificación de méritos y/o apreciación de resultados?

- a) es excelente _____; b) muy bueno _____; c) bueno _____; d) regular _____; e) pésimo _____.

7.- ¿ Existe un sistema de sugerencias y quejas?

- a) sí _____; b) sí, pero tardan mucho en tomar en cuenta nuestras sugerencias y quejas _____; c) no existe _____; d) se está promoviendo _____; e) existe pero es pésimo _____.

8.- ¿Cómo considera la orientación y la capacitación que se da a los empleados de nuevo ingreso?

- a) excelente _____; b) muy buena _____; c) buena, pero podría mejorarse _____; d) regular y muy escasa _____; e) es pésima _____.

9.- ¿Cómo son los incentivos que se les dá los empleados?

- a) excelentes _____; b) muy buenos _____; c) buenos _____; d) regulares _____; e) pésimos, no existen _____.

10.-¿Se realiza en el departamento una Auditoría de Perso —

nal?

SI _____ NO _____

11.- ¿Con qué periodicidad se efectúa?

a) de vez en cuando _____; b) anualmente _____; c) se
manal, mensual _____; d) nunca _____.

12.- ¿Quién la realiza?

a) personal del banco _____; b) personal ajeno al ban-
co _____; c) el departamento de personal _____; d) _
directamente personal de la dirección _____; e) los su-
pervisores del departamento _____; f) no sabe _____; _
g) nadie _____.

13.- ¿ Cree usted que sería útil una Auditoría de Personal?

SI _____ NO _____

14.- ¿Por qué cree que es útil?

a) nos sirve para conocer nuestras deficiencias y mejo-
rarnos _____; b) sugiere mejoras en los procedimientos
y sistemas de trabajo si están mal _____; c) ayuda a e
llevar la productividad y el rendimiento de personal _____;
d) promueve acciones que nos ayuden a conocer más nues-
tro trabajo y nuestra empresa _____; e) para tener al
hombre adecuado en el puesto adecuado _____; f) _
no sé _____.

GRACIAS.

Anexo No. 3

Sería tan amable de contestar el presente cuestionario que _
tiene la finalidad de recabar información para la elabora —
ción de un trabajo de investigación.

1.- ¿Cómo se encuentra en su puesto?

- a) no me gusta _____; b) no me satisface del todo _____;
c) me parece bien _____; d) me agrada mucho _____.

2.- ¿Cómo considera a su jefe inmediato?

- a) no sabe mandar _____; b) no es del todo malo _____;
c) es muy buen jefe _____; d) es el mejor que conoz —
co _____.

3.- ¿Considera que se le ha entrenado para su trabajo?

- a) no he recibido ningún adiestramiento útil _____; _
b) el adiestramiento ha sido regular _____; c) mi adiestr
tramiento fué bueno pero incompleto _____; d) me han _
adiestrado muy bien en todo lo que necesito _____.

4.- ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bien-
estar de sus trabajadores?

- a) definitivamente no _____; b) no creo que se interese
gran cosa _____; c) lo necesario _____; d) siempre he _
recibido pruebas de su gran interés _____.

5.- ¿Considera usted que la empresa tiene informados a los _
trabajadores de los aspectos que les interesan?

- a) la información es muy escasa _____; b) no, de casi nada nos informan _____; c) aunque nos informan de lo que directamente nos concierne, hay muchos aspectos de los que desearíamos estar informados _____; d) sí, hay una magnífica comunicación _____.
- 6.- ¿Cómo considera usted las reglas de higiene y seguridad
- a) pésimas _____; b) simplemente buenas _____; c) buenas pero podrían mejorarse _____; d) muy buenas _____;
- 7.- ¿Considera usted que conoce bien su situación en la organización de la empresa?
- a) no conoce siquiera las obligaciones y funciones de su propio trabajo _____; b) sólo dentro de su departamento _____; c) en toda su división _____; d) puede localizarlo dentro de toda la estructura de la empresa _____.
- 8.- ¿Conoce usted bien las políticas de personal?
- a) las desconozco en absoluto _____; b) conozco la mayoría pero tengo dudas sobre varios aspectos _____; c) sólo las muy evidentes y de aplicación constante _____; d) las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicadas y comentadas _____.
- 9.- ¿Considera usted que su jefe inmediato está?
- a) no sirve para su puesto _____; b) posee la capacitación meramente indispensable _____; c) está capacitado _____.

pero tiene fallas de mucha importancia _____; d) muy bien capacitado_____.

GRACIAS.

4.6 Tabulación.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Cuestionario contestado por Gerentes y Subgerentes de las So
ciedades Nacionalizadas de Crédito.

Pregunta No.1

¿Ha formulado planes y objetivos el departamento?

Objetivo:

Conocer la existencia de los planes y objetivos que tienen _
las Sociedades Nacionalizadas de Crédito.

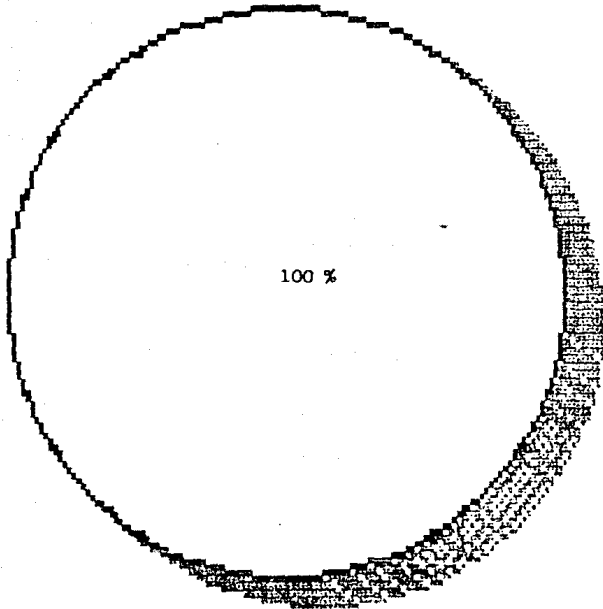
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	6	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El 100 % de los encuestados afirmaron conocer los planes y _
objetivos que tienen las Instituciones Nacionalizadas de Cré
dito, observándose una solidez del 100% positiva en aspectos
tan fundamentales.

Ver gráfica No.1

GRAFICA NO. 1



Conocer los planes y objetivos de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 2

¿Cómo considera usted los objetivos establecidos?

Objetivo:

Conocer cómo con interpretados los objetivos por las personas que ocupan un puesto ejecutivo y si los objetivos son claros y entendibles.

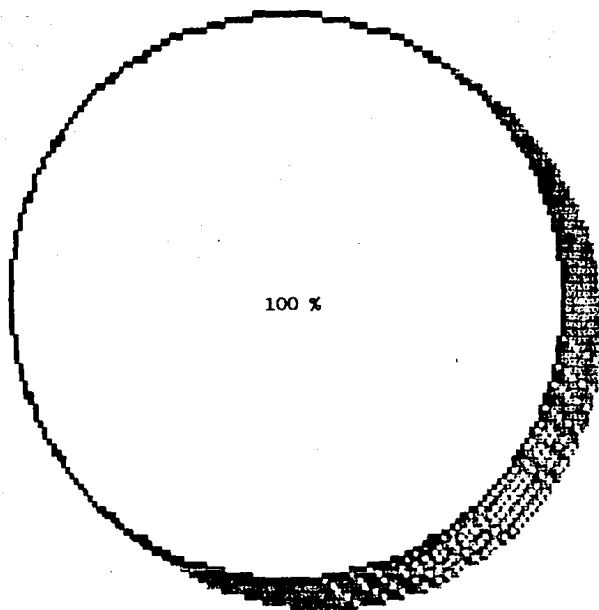
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) claros, realistas y bien definidos	0	0
b) confusos	0	0
c) más o menos entendibles	0	0
d) los desconozco en absoluto	0	0
e) constituyen una base para guiar y dirigir a la empresa y a sus miembros	6	100 %
totales	6	100 %

Análisis:

El 100 % considera positivo a los objetivos establecidos para guiar y dirigir a las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

Ver gráfica No. 2

GRAFICA NO. 2



La aceptación de los objetivos establecidos en las Instituciones de Crédito para guiar y dirigir.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 3

¿Alguna vez han cambiado los objetivos?

Objetivo:

Conocer la estabilidad de los objetivos.

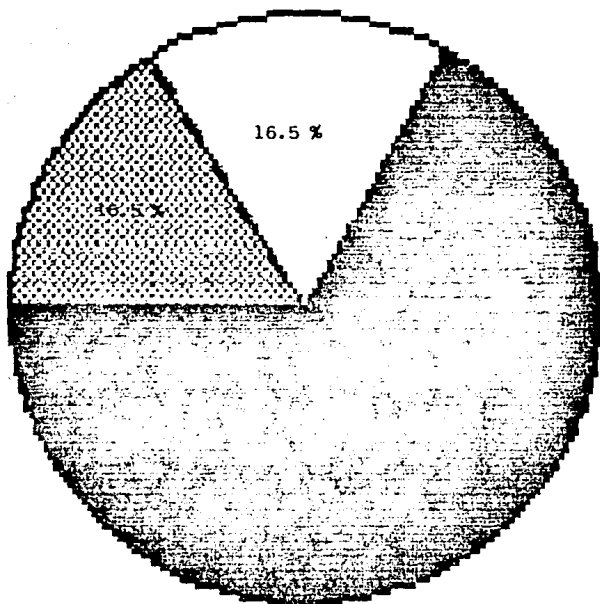
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) sí	0	0
b) nunca han cambiado	4	67
c) han cambiado para cubrir metas más altas	1	16.5
d) no sé	0	0
e) sólo se han fortalecido	<u>1</u>	<u>16.5</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Un porcentaje más alto está conciente que los objetivos deben ser estables y no cambiables, a menos que éstos cambien para cubrir metas más altas y cuando los ya alcanzados nos satisfacen plenamente.

Ver gráfica No. 3

GRAFICA NO. 3



La estabilidad de los objetivos de las Instituciones Naciona
lizadas de Crédito.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 4

¿Sabe usted qué personas participaron en la definición de los objetivos?

Objetivo:

Conocer si los ejecutivos y empleados han participado en el diseño de los objetivos que rigen las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

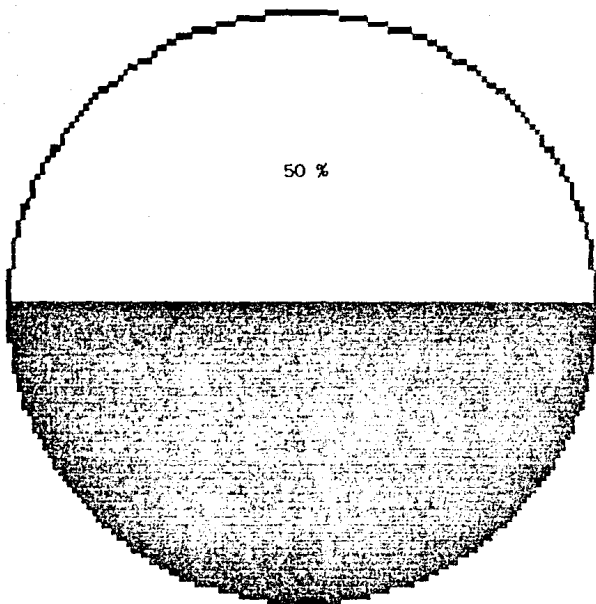
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) el gerente del banco	0	0
b) el consejo administrativo	0	0
c) los directores, gerentes, subgerentes y jefes de oficina	3	50
d) el titular del departamento de personal	3	50
totales	6	100 %

Análisis:

El resultado demuestra que la Sociedad se interesa por mantener bien informados a sus miembros y/o que éstos también se preocupan por conocer a su empresa además de las funciones que desempeñan.

Ver gráfica No. 4

GRAFICA NO. 4



Los directores, gerentes, subgerentes y jefes de departamento así como el titular del departamento de personal.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 5

¿Quiénes conocen o quienes deben conocer los objetivos?

Objetivo:

conocer el grado de comunicación existente en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito, en relación a los objetivos.

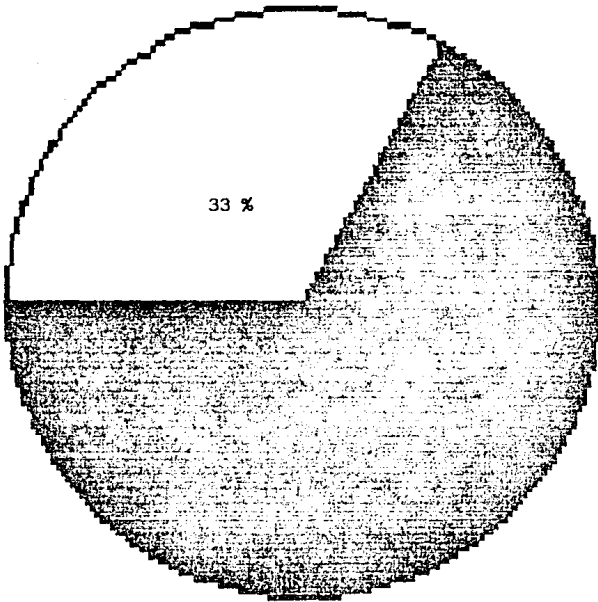
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) el gerente del banco	0	0
b) el consejo administrativo	0	0
c) los directores, gerentes, subgerentes y jefes de oficina	0	0
d) el titular del depto. de personal	2	33
e) todos los miembros del banco	<u>4</u>	<u>67</u>
totalés	6	100 %

Análisis:

Se considera con un 67% a todos los miembros de la Institución como conocedores de los objetivos y un 33 % dijeron que el titular del departamento de personal, ésto quiere decir que sí existe un grado importante de comunicación.

Ver gráfica No. 5

GRAFICA NO. 5



Grado de comunicación existente en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito en relación a sus recursos humanos.

Pregunta No. 6

¿Qué medios se utilizan para divulgar los objetivos y las políticas de personal?

Objetivo:

Conocer si existen instrumentos de organización y comunicación para hacer que los miembros de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito conozcan objetivos y políticas de personal.

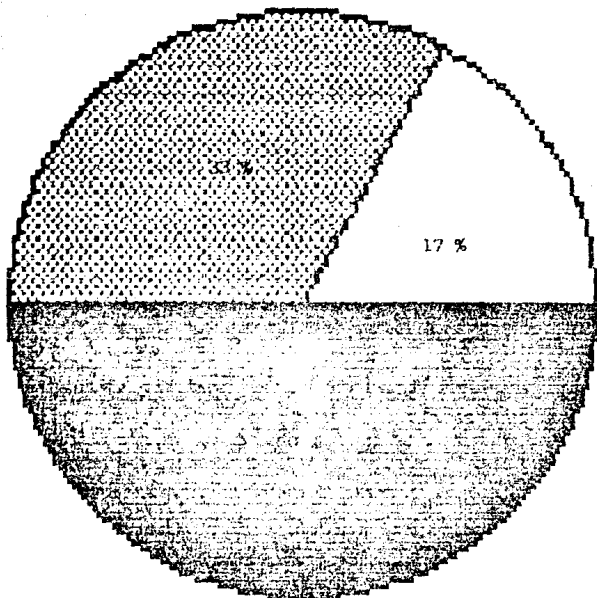
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) manuales y sistemas de procedimientos, manuales de bienvenida	0	0
b) memorándums, circulares, revistas	2	33
c) folletos, circulares, reuniones	1	17
d) cursos de capacitación	3	50
e) ninguno, ya que no se dan a conocer	0	0
totales	6	100 %

Análisis:

Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminan todos los esfuerzos de la organización, es por esto que todos deben conocerlos, para estar concientes de por qué y para qué trabajan.

Ver gráfica No. 6

GRAFICA NO. 6



Los Instrumentos de organización y comunicación para hacer que los miembros de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito conozcan los objetivos, políticas de personal.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 7

¿Cree usted que las políticas están conduciendo a la organización en sus metas?

Objetivo:

Conocer si las políticas fijadas en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito conducen a sus metas.

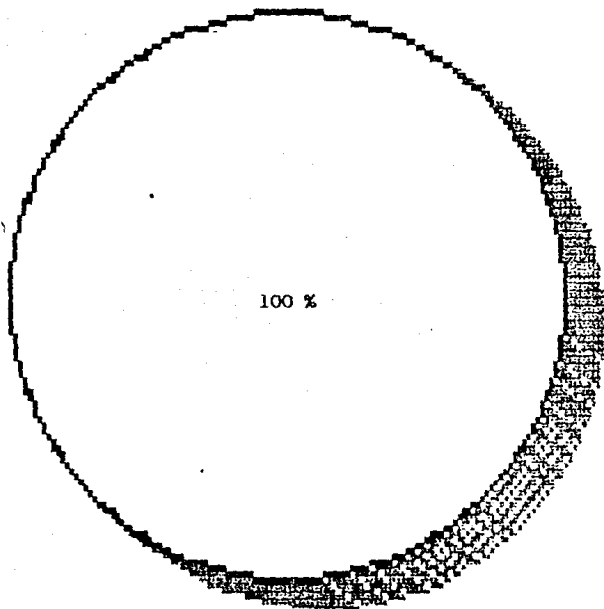
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	6	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Se consideró el 100 % de las políticas fijadas en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito como las que conducen a las metas.

Ver gráfica No. 7

GRAFICA NO. 7



Las políticas fijadas en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito, sí conducen a las metas.

Pregunta No. 8

¿Dedica usted tiempo para reevaluar las políticas de su departamento?

Objetivo:

Conocer la importancia que le dan a la fijación de políticas los responsables en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	67
NO	2	33
totales	6	100 %

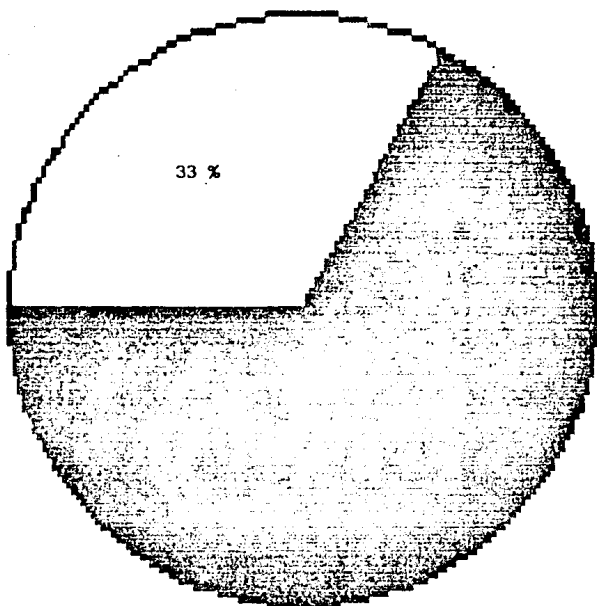
Análisis:

Se consideró que un 67% sí dedican tiempo a reevaluar políticas de departamento y un 33% no lo considera así.

El porcentaje es bueno, aunque la minoría debería considerar más tiempo a interpretar y reevaluar las políticas.

Ver gráfica No. 8

GRAFICA NO. 8



La importancia que se le dá a la reevaluación de las políticas.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 9

¿Cómo motiva el departamento a sus miembros para que mejoren su trabajo?

Objetivo:

Conocer la motivación de la que se valen en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito para sus empleados.

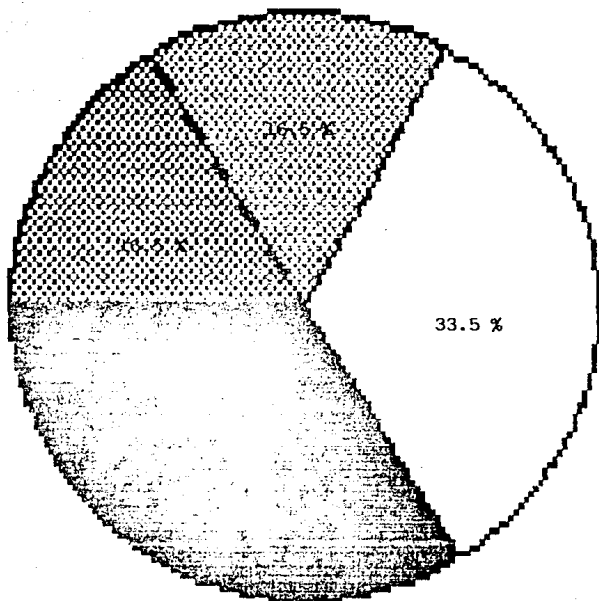
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) con reconocimientos verbales	2	33
b) con premios e incentivos económicos	1	16.5
c) con aumentos de sueldo o ascensos	1	16.5
d) casi no existe la motivación	0	0
e) mediante las prestaciones que marca la ley	<u>2</u>	<u>33</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Considero que, si se obtienen resultados óptimos, cualquiera que sea la forma de motivar es buena; también depende del criterio que utilice la persona indicada para esto, (gerente subgerente, contralor...)

Ver gráfica No. 9

GRAFICA NO. 9



Formas de motivación para aumentar su trabajo.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 10

¿Existen manuales de sistemas y procedimientos?

Objetivo:

Detectar la existencia de manuales de sistemas de procedi —
mientos en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito, ya _
que éstos determinan lo qué debe hacerse, cuándo, dónde, có-
mo y quién debe hacerlo.

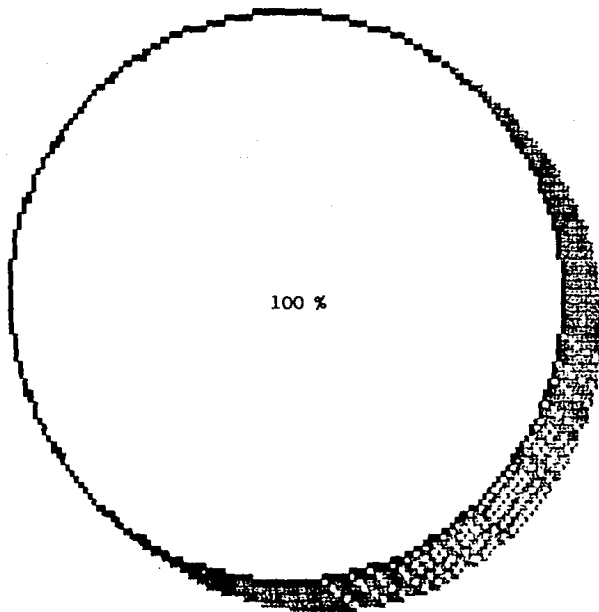
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	6	100
NO	0	0
totales	6	100 %

Análisis:

Se considera que el 100 % de estas Instituciones sí tienen _
manuales y sistemas de procedimientos, los cuales indican so
bre la ejecución de las actividades.

Ver gráfica No. 10

GRAFICA NO. 10



La importancia de los manuales de sistemas y procedimientos.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 11

¿Se realiza en el Departamento una Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer si en el departamento de personal se realizan Auditorías.

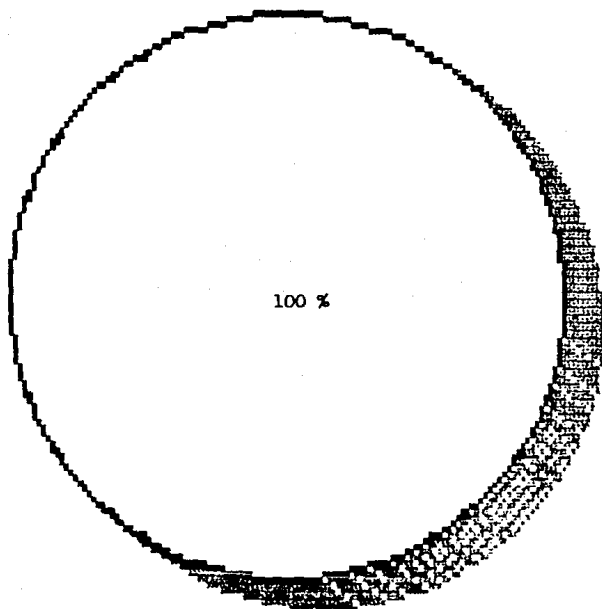
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	6	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El resultado demuestra la importancia que se le dá a la Auditoría de Personal en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

Ver gráfica No. 11

GRAFICA NO. 11



Auditorías de Personal que se realizan en las Instituciones
Nacionalizadas de Crédito.

Pregunta No. 12

¿Con qué periodicidad se efectúa la Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer la frecuencia o el tiempo en que se realiza la Auditoría de Personal en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) de vez en cuando	1	16.5
b) anualmente	3	50
c) mensual, semanal	1	16.5
d) no lo sé	1	16.5
e) nunca	0	0
totales	6	100 %

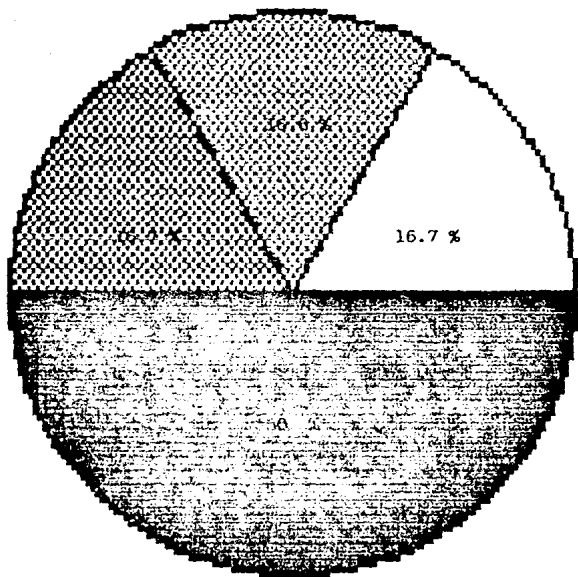
Análisis:

La periodicidad con que deberá llevarse a cabo una Auditoría para el departamento de personal depende de la magnitud del departamento. El gerente del departamento junto con la dirección general y él o los encargados de la Auditoría son los que deben discutir sobre este aspecto de su periodicidad.

El 50 % considerado, nos da una imagen de la frecuencia utilizada para las Auditorías en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

Ver gráfica No. 12

GRAFICA NO. 12



La periodicidad en que se efectúa la Auditoría de Personal en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 13

¿Quién realiza la Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer si la Auditoría de Personal la realiza personal del-banco o personal ajeno al mismo.

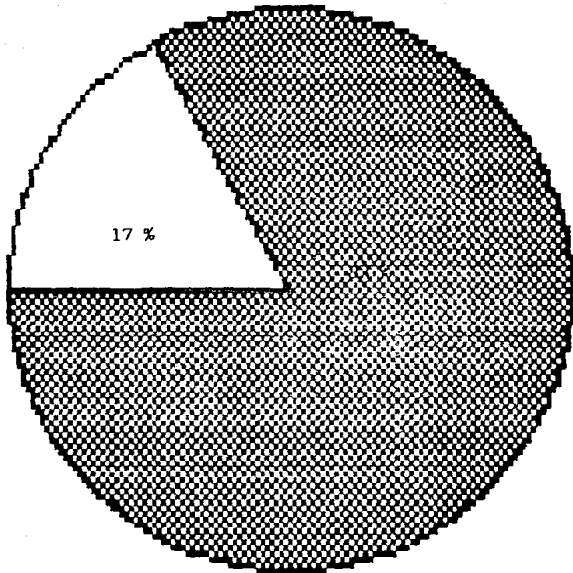
Resultado	Frecuencia	Porcentaje
		%
a) personal del banco	5	83
b) personal ajeno al banco	0	0
c) el departamento de personal	1	17
d) directamente personal de la dirección	0	0
e) los supervisores del depto.	0	0
f) no sé	0	0
g) nadie	0	0
totales	6	100 %

Análisis:

Quiere decir que las Sociedades Nacionalizadas de Crédito tienen establecido que las Auditorías de Personal sean realizadas por personal propio.

Ver gráfica No. 13

GRAFICA NO. 13



La Auditoría de Personal la realiza el personal del Banco.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 14

¿Cree usted que sería útil una Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer si la Auditoría de Personal sería de utilidad para _
detectar fallas en la Administración del mismo.

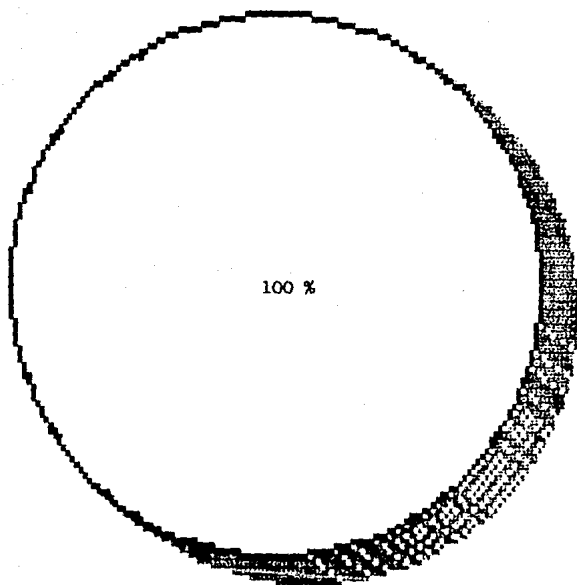
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	6	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El 100 % del personal de la gerencia reconoce la utilidad de la Auditoría de Personal para corregir fallas en la Administración de Personal.

Ver gráfica No. 14

GRAFICA NO. 14



La importancia de la Auditoría de Personal en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 1

Pregunta No. 15

¿Por qué cree que sería útil?

Objetivo:

Conocer la importancia que tiene la Auditoría de Personal, para detectar necesidades de las Instituciones Nacionales de Crédito, para un buen funcionamiento.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) nos sirve para conocer nuestras deficiencias	2	33
b) sugiere mejoras en los procedimientos y sistemas de trabajo si están mal	1	16.5
c) ayuda a elevar la productividad y el rendimiento del personal	1	16.5
d) para conocer nuestro trabajo y nuestra empresa	0	0
e) para tener el hombre adecuado en el puesto adecuado	<u>2</u>	<u>33</u>
totales	6	100 %

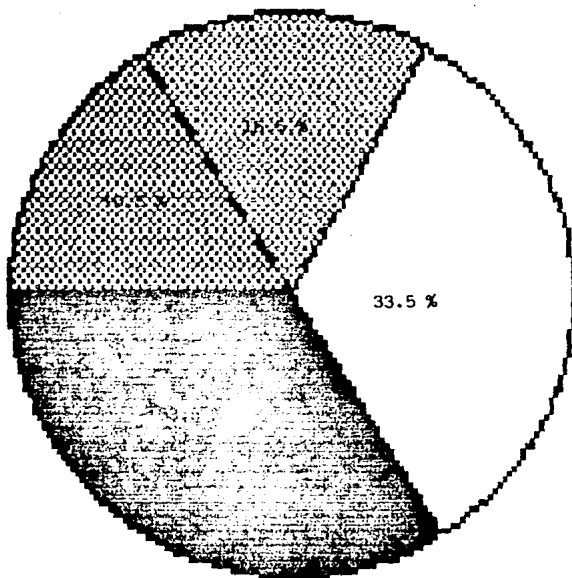
Análisis:

El 33% contestó que una Auditoría sirve para tener el hombre adecuado en el puesto adecuado, esto es totalmente falso, puesto que para eso tenemos la selección de personal.

El 67 % contestó correctamente y consideran de utilidad una Auditoría porque sólo a través de ella se puede conocer nuestras deficiencias y elevar la productividad.

Ver gráfica No. 15

GRAFICA NO. 15



La Auditoria de Personal y su utilidad en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Cuestionario contestado por Supervisores o encargados del Departamento de Personal.

Pregunta No. 1

¿Cuenta el departamento con un organigrama?

Objetivo:

Conocer si las Instituciones Nacionalizadas de Crédito tienen organigramas.

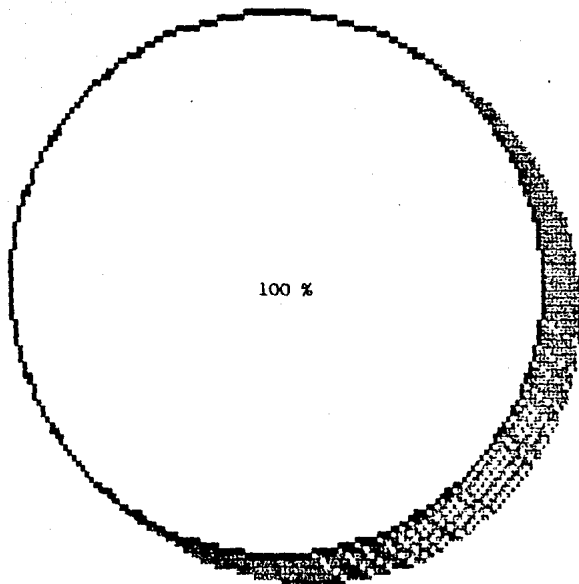
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	6	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El resultado fué positivo con un 100 %, Las Instituciones sí tienen organigramas, además que su estructura les parece eficaz y lógica.

Ver gráfica No. 16

GRAFICA NO. 16



Departamentos de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito
que cuentan con organigramas.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 2

¿Desde su punto de vista que le parece la estructura orgánica?

Objetivo:

Conocer si la estructura orgánica cumple con su finalidad en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

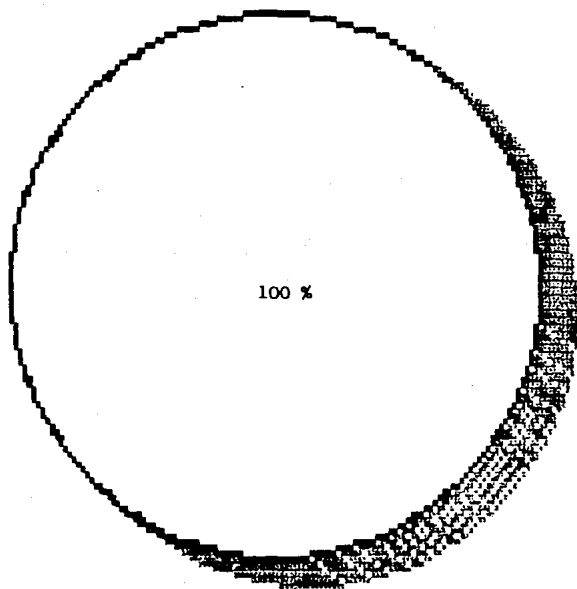
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) excelente	6	100
b) muy buena	0	0
c) buena	0	0
d) regular	0	0
e) mala	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El 100 % considera que la estructura orgánica de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito es excelente así mismo la consideran bien coordinada y sin necesidad de modificarla.

Ver gráfica No. 17

GRAFICA NO. 17



Estructura orgánica de las Instituciones Nacionalizadas de
Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 3

¿Cómo se podrían coordinar mejor las actividades del depto.?

Objetivo:

Conocer si hay lineamientos de Administración en las Instituciones para alcanzar objetivos.

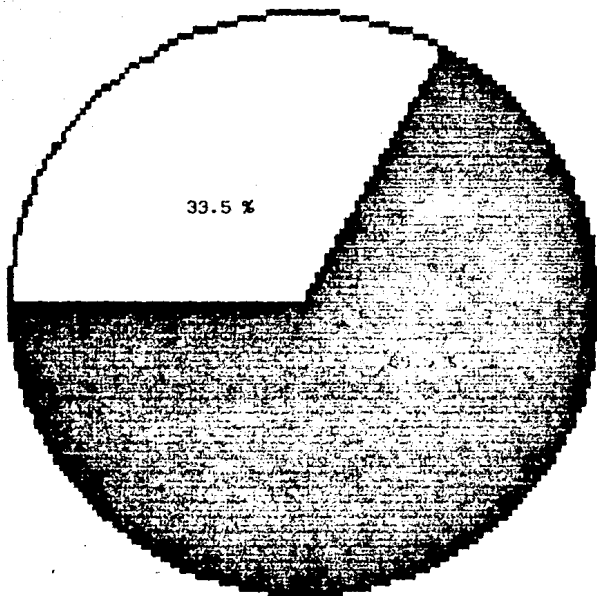
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) las actividades del departamento están bien coordinadas	4	66.5
b) promoviendo y desarrollando el trabajo en equipo	2	33.5
c) a través de la información sobre los planes de trabajo	0	0
d) distribuyendo en forma equitativa todas las cargas de trabajo	0	0
e) no sé	0	0
totales	6	100 %

Análisis:

El 66.5% considero los lineamientos positivos, ya que las actividades del departamento están bien coordinadas; el resto considera promover y desarrollar el trabajo en equipo para mejorar las cosas.

Ver gráfica No. 18

GRAFICA NO. 18



Lineamientos administrativos en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 4

¿Cómo podría elevarse la eficiencia en el desempeño de los empleados?

Objetivo:

Conocer si en las Instituciones tienen alguna herramienta administrativa para elevar la eficiencia de los empleados.

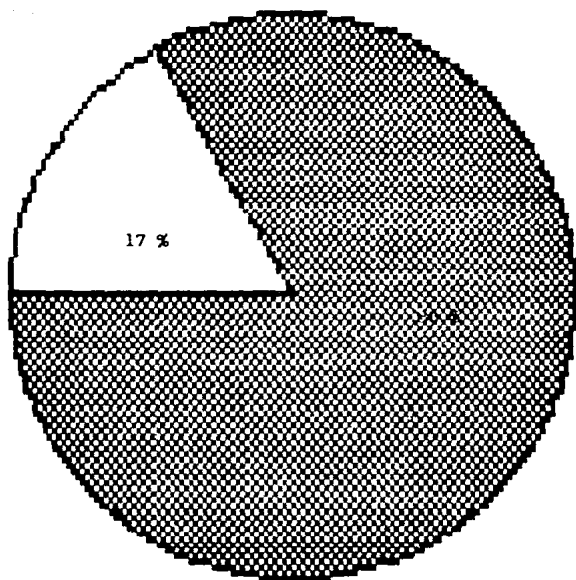
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) a través de la motivación	1	17
b) mediante promociones y ascensos	0	0
c) a través de la capacitación y ascenso	5	83
d) con reconocimientos verbales	0	0
e) otorgándole las prestaciones oportunamente	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Puede observarse que las Instituciones sí tienen herramientas administrativas de personal para elevar la eficiencia en el desempeño.

Ver gráfica No. 19

GRAFICA NO. 19



La eficiencia de los empleados en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 5

¿Qué actividades en el departamento están encaminadas a cuidar de los ascensos al personal?

Objetivo:

Conocer si se lleva una Administración de Personal en las Instituciones.

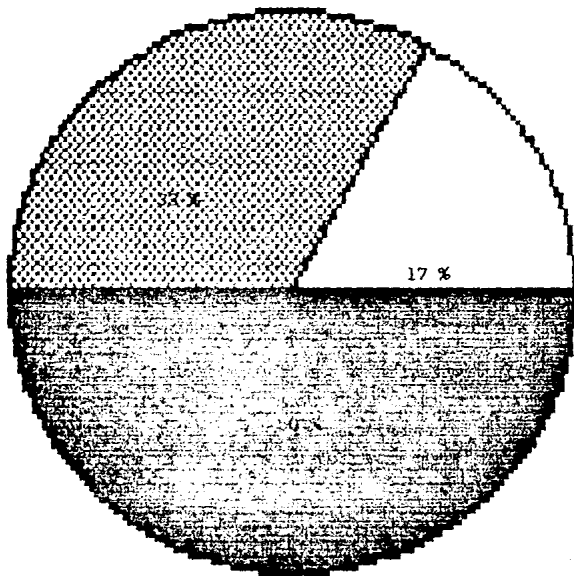
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) ninguna	2	33
b) la presentación y puntualidad	0	0
c) conocimientos y preparación académica	0	0
d) el buen desempeño de las actividades	3	50
e) antigüedad en el puesto	0	0
f) no sé	<u>1</u>	<u>17</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Es muy negativo que el 17% afirme no saber nada al respecto y desconozcan las herramientas de Administración de Personal cuidar de que existan ascensos o incentivos en la forma que se quieran dar, ayuda mucho a mantener una moral alta y a elevar la eficiencia en el desempeño de los empleados.

Ver gráfica No. 20

GRAFICA NO. 20



La Administración de Personal para una buena toma de decisiones sobre los ascensos.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 6

¿Cómo considera usted el sistema de calificación de méritos?

Objetivo:

Conocer si la calificación de méritos se considera importante en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

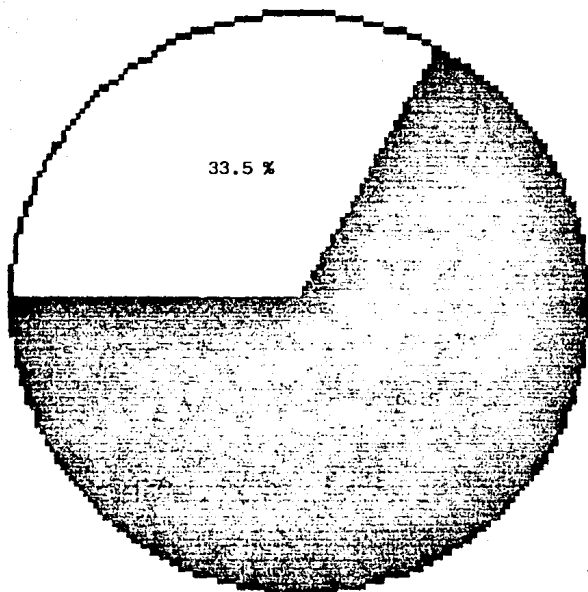
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) es excelente	0	0
b) muy bueno	4	66
c) bueno	0	0
d) regular	0	0
e) pésimo	<u>2</u>	<u>33</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Un sistema de calificación de méritos, por lo menos debe ser bueno para que asegure una correcta apreciación en el desempeño de cada trabajador. El porcentaje del 33% refleja esos sistemas y procedimientos de trabajo que están mal y que necesitan ser evaluados y/o revisados.

Ver gráfica No. 21

GRAFICA NO. 21



La importancia de la calificación de méritos en las I.N.C.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 7

¿Existe un sistema de sugerencias y quejas?

Objetivo:

Conocer cuál es el sistema de comunicación que existe en las Instituciones, y cómo lo considera los empleados.

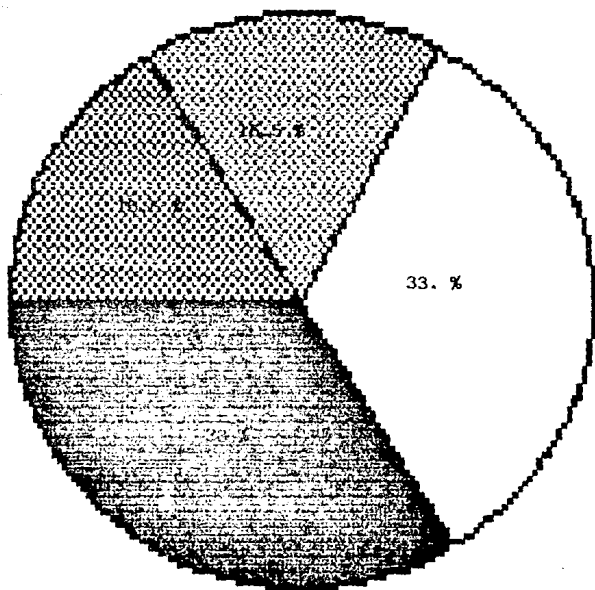
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) sí	2	33
b) sí, pero tardan mucho en tomar en cuenta nuestras sugerencias y quejas	1	16.5
c) no existe	2	33
d) se está promoviendo	0	0
e) existe pero es pésimo	<u>1</u>	<u>16.5</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Indica que las opiniones y quejas de los empleados no son tomadas muy en cuenta, ya que el 33% comenta que sí existe el sistema de sugerencias y quejas; otro 33% indica que no existe y el resto que es pésimo. Existe mala comunicación.

Ver gráfica No. 22

GRAFICA NO. 22



Sistema de comunicación que se llevan en las Instituciones.

Pregunta No. 8

¿Cómo considera la orientación y la capacitación que se les dá a los empleados de nuevo ingreso?

Objetivo:

Conocer en que situación se encuentra la orientación y la capacitación que se les dá a los empleados de nuevo ingreso en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

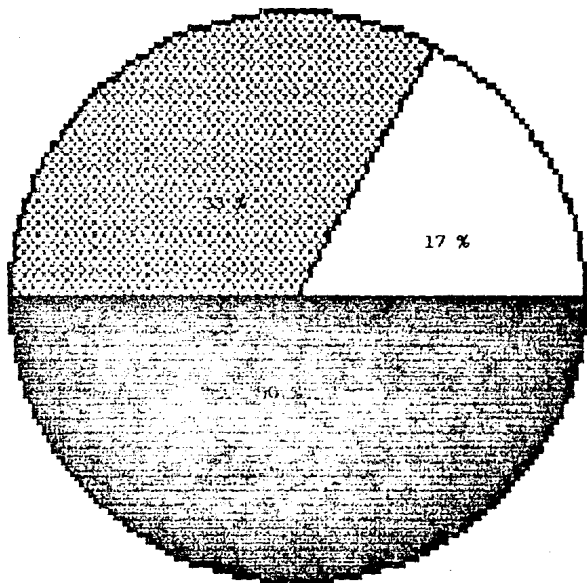
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) excelente	0	0
b) muy buena	3	50
c) buena, pero podría mejorarse	2	33
d) regular y muy escasa	0	0
e) es pésima	<u>1</u>	<u>17</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Los empleados, el 50 %, consideran la capacitación y la orientación muy buena, pero el resto no la consideran así, esto quiere decir que hay que mejorarla, ya que a través de esta se llega a las metas y objetivos fijados, porque los esfuerzos de las personas serán bien aprovechados, elevándose la productividad.

Ver gráfica No. 23

GRAFICA NO. 23



La importancia de la orientación y la capacitación a los empleados de nuevo ingreso.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 9

¿Cómo son los incentivos que se les dá a los empleados?

Objetivo:

Conocer cómo son los incentivos utilizados en las Instituciones.

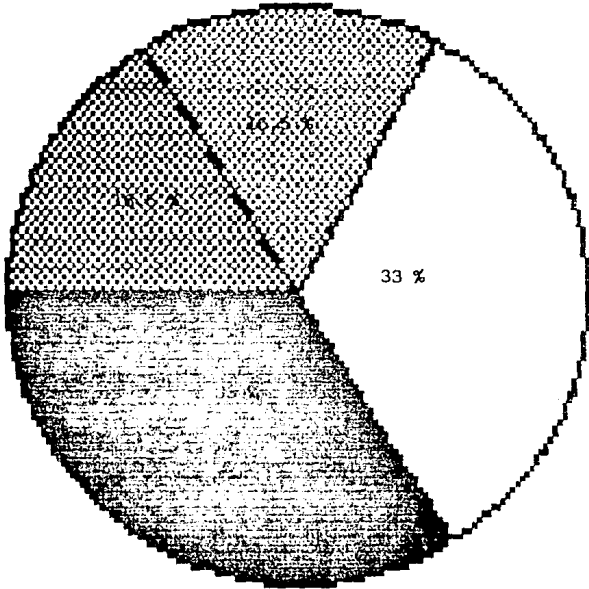
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) excelentes	0	0
b) muy buenos	1	16.5
c) buenos	2	33
d) regulares	2	33
e) pésimos, no existen	<u>1</u>	<u>16.5</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Este resultado refleja que los incentivos dejan mucho que desear, ya que solo el 16.5 % manifestó que son muy buenos y el resto buenos, regulares, pésimos o que no existen.

Ver gráfica No. 24

GRAFICA NO. 24



Los incentivos que se dan en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 10

¿Se realiza en el departamento una Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer si en las Instituciones se realizan las Auditorías _
en el departamento de Personal.

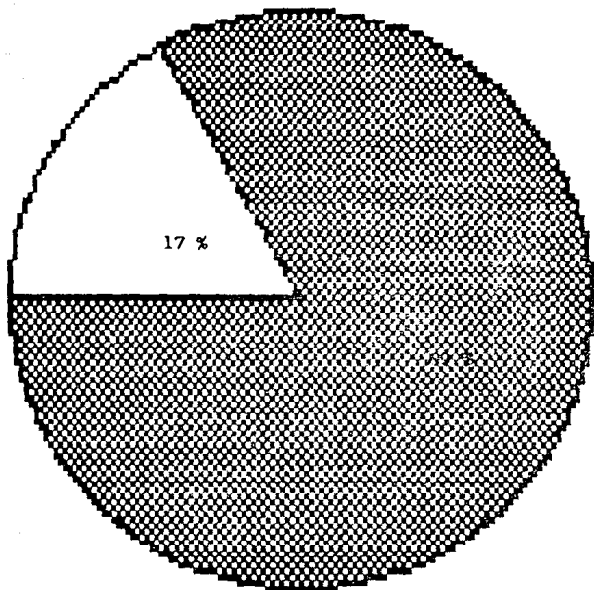
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	83
NO	<u>1</u>	<u>17</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El 83% de las Instituciones Nacionalizadas sí realizan Audi-
torías en el depto. de personal y el resto manifestó no con-
siderarlo necesario.

Ver gráfica No. 25

GRAFICA NO. 25



la realización de Auditorías Administrativas en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 11

¿Con qué periodicidad se efectúa la Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer el tiempo en que se debe efectuar la Auditoría de Personal en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

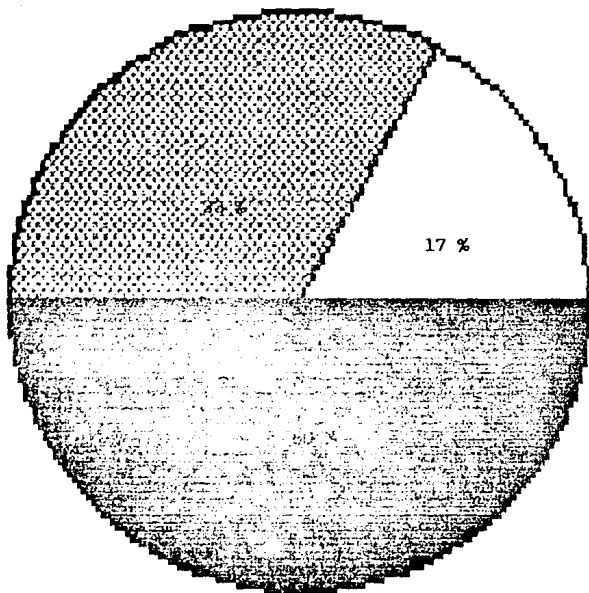
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) de vez en cuando	0	0
b) anualmente	3	50
c) semanal, mensual	0	0
d) no lo sé	2	33
e) nunca	<u>1</u>	<u>17</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Puede sentirse cierta incertidumbre respecto al conocimiento de la Auditoría de Personal y a su aplicación.

Ver gráfica No. 26

GRAFICA NO. 26



La periodicidad en que se efectúa la auditoría de Personal.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 12

¿Quién realiza la Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer si las personas que realizan la Auditoría son agentes internos o externos de las Instituciones.

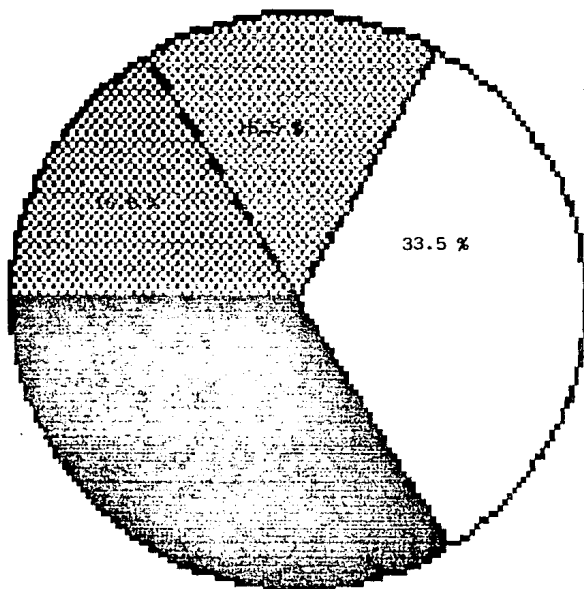
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
a) personal del banco	1	16.5
b) personal ajeno al banco	0	0
c) el departamento de personal	2	33
d) no sabe	2	33
e) nadie	1	16.5
f) directamente personal de la dirección	0	0
g) los supervisores del departamento	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100%

Análisis:

Refleja cierta ignorancia sobre lo qué es la Auditoría de Personal; también se puede desprender lo siguiente: falta de comunicación de los niveles más altos, también falta de actualización y capacitación en el puesto.

Ver gráfica No. 27

GRAFICA NO. 27



Quienes realizan la Auditoría de Personal en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 13

¿Cree usted que sería útil una Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer la utilidad y el criterio que tienen la Auditoría y los encargados del departamento en las Instituciones.

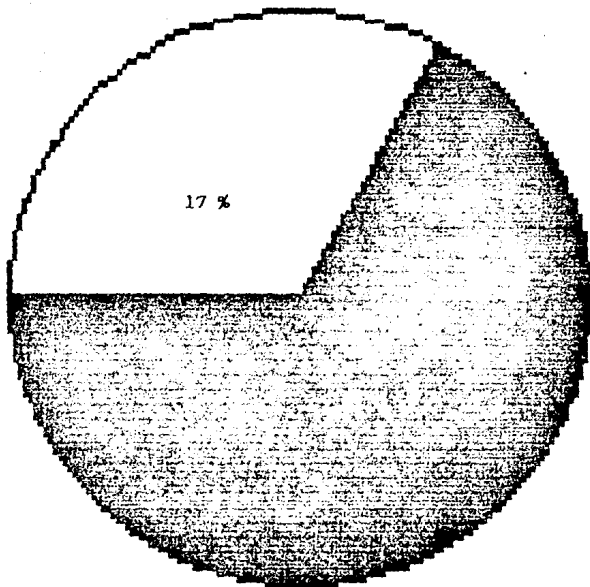
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	83
NO	<u>1</u>	<u>17</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Se considera positivo el 83% sobre la utilidad de una Auditoría de personal en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito. El 17% se considera como falta de conocimiento.

Ver gráfica No. 28

GRAFICA NO. 28



La utilidad de la Auditoría de Personal en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 2

Pregunta No. 14

¿Por qué cree que es útil la realización de una Auditoría de Personal?

Objetivo:

Conocer la importancia que en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito se le dá a la Auditoría de Personal.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) nos sirve para conocer nuestras deficiencias y mejorarnos	0	0
b) sugiere mejoras en los procedimientos y sistemas de trabajo si están mal	0	0
c) eleva la productividad y rendimiento de personal	2	33.5
d) promueve acciones que nos ayuden a conocer más nuestro trabajo y la empresa	1	16.5
e) para tener al hombre adecuado en el puesto adecuado	1	16.5
f) no sé	<u>2</u>	<u>33.5</u>
totales	6	100 %

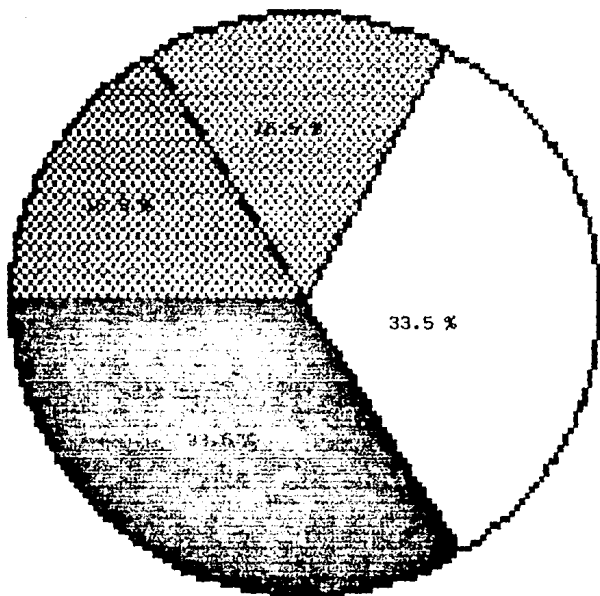
Análisis:

El resultado refleja claramente falta de conocimiento sobre

lo que es una Auditoría de Personal y la falta de importancia que se le dá, así tambien falta de capacitación o cursos de actualización a los encargados del departamento de personal.

Ver gráfica No. 29

GRAFICA NO. 29



La importancia de la auditoría de Personal que se le dá en -
las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Cuestionario contestado por cualquier empleado oficinista.

Pregunta No. 1

¿Cómo se encuentra en su puesto?

Objetivo:

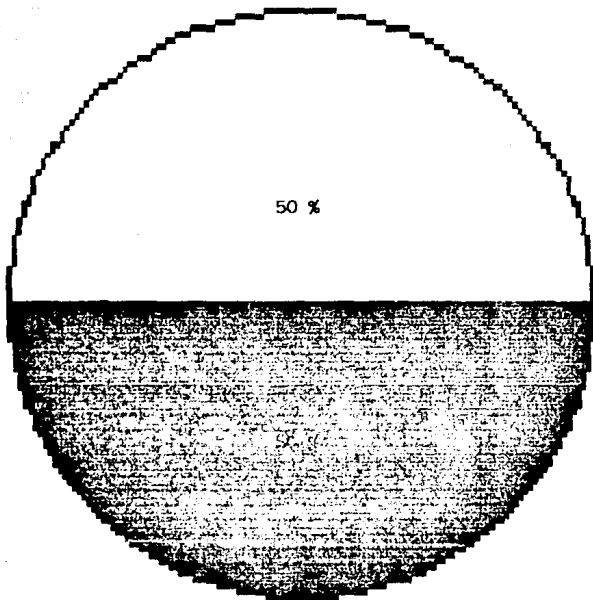
Conocer cuál es el criterio de los empleados en relación a la función que desempeñan.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) no me gusta	0	0
b) no me satisface del todo	0	0
c) me parece bien	3	50
d) me agrada mucho	<u>3</u>	<u>50</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Este resultado es satisfactorio para las Instituciones porque es bueno tener al personal a gusto en el puesto que desempeña, ya que de esta manera también existe productividad.

Ver gráfica No. 30



El criterio que tienen los empleados en las Instituciones Na
cionalizadas de Crédito en relación a sus puestos.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 2

¿Cómo considera a su jefe inmediato?

Objetivo:

Conocer la actitud y la popularidad de los jefes en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

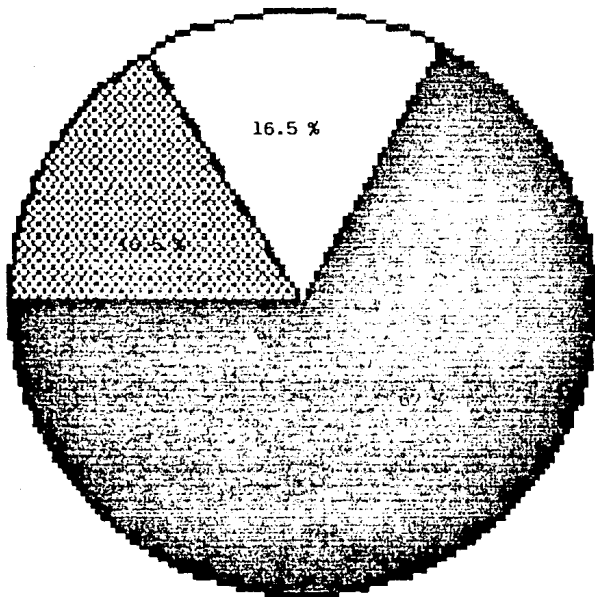
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) no sabe mandar	0	0
b) no es del todo malo	1	16.5
c) es muy buen jefe	4	67
d) es el mejor que conozco	<u>1</u>	<u>16.5</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Estos resultados son satisfactorios; cuando las relaciones de trabajo son agradables es lógico pensar que se trabaja muy bien, sin fricciones entre jefe y empleado y/o entre empleados.

Ver gráfica No. 31

GRAFICA NO. 31



La actitud de los jefes en las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 3

¿Considera que se le ha entrenado para su trabajo?

Objetivo:

Conocer cómo es la capacitación en las Instituciones y cómo la consideran los empleados.

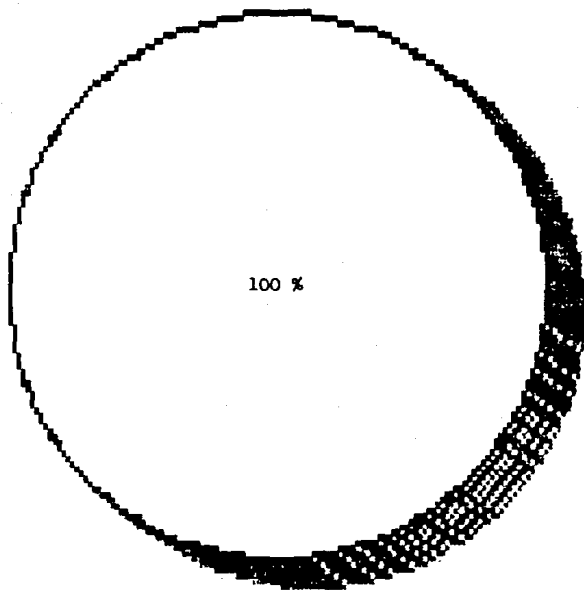
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) no he recibido ningún adiestramien to útil	0	0
b) el adiestramiento ha sido regular	0	0
c) mi adiestramiento fué bueno pero _ incompleto	0	0
d) me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito	<u>6</u>	<u>100</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El resultado refleja que las Sociedades sí se han preocupado por tener empleados bien entrenados para ejecutar sus labores.

Ver gráfica No. 32

GRAFICA NO. 32



La importancia de la capacitación en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 4

¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?

Objetivo:

Conocer que tanto se interesan las Instituciones por sus empleados.

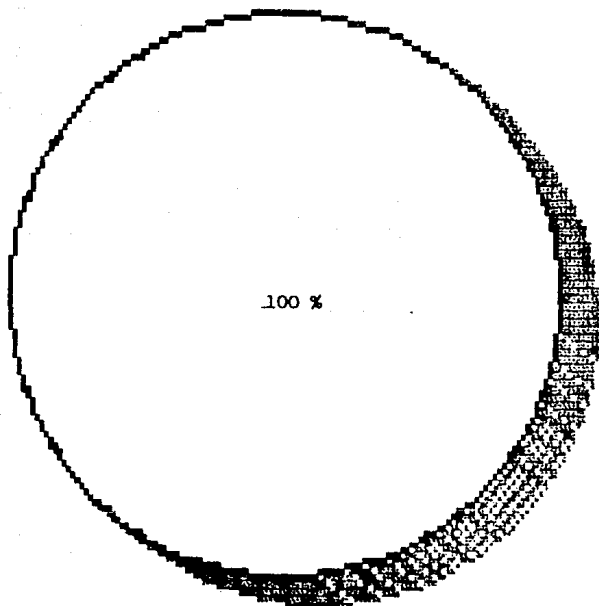
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) definitivamente no	0	0
b) no creo que se interese gran cosa	0	0
c) lo necesario	6	100
d) siempre he recibido pruebas de su gran interés	<u>0</u>	<u>0</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Este resultado no es tan satisfactorio para las Instituciones ya que el 100 % de los empleados considera que la empresa se ha interesado únicamente lo necesario en su bienestar, de esta situación se desprenden otras, por ejemplo la productividad, el rendimiento, la motivación, mantener una moral alta o baja de los empleados.

Ver gráfica No. 33

GRAFICA NO. 33



El bienestar de los empleados en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 5

¿Considera usted que la empresa tiene informados a los trabajadores de los aspectos que les interesan?

Objetivo:

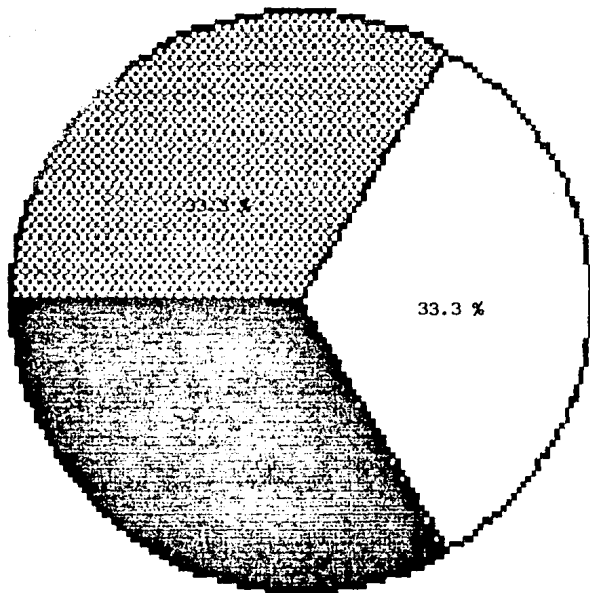
Conocer si las Instituciones Nacionalizadas de Crédito utilizan algún instrumento de comunicación para tener informados a los trabajadores.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) la información es muy escasa	2	33
b) no, de casi nada nos informan	0	0
c) aunque nos informan de lo que directamente nos concierne, hay muchos aspectos de los que desearíamos estar informados	2	33
d) sí, hay una magnífica comunicación	2	33
totales	6	100 %

El resultado no es muy satisfactorio para las Instituciones y puede sentirse que hace falta mucha comunicación hacia los niveles inferiores.

Ver gráfica No. 34

GRAFICA NO. 34



Los instrumentos de comunicación para informar a los empleados de las Instituciones.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 6

¿Cómo considera usted las reglas de higiene y seguridad?

Objetivo:

Conocer si en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito se preocupan por la seguridad de los empleados.

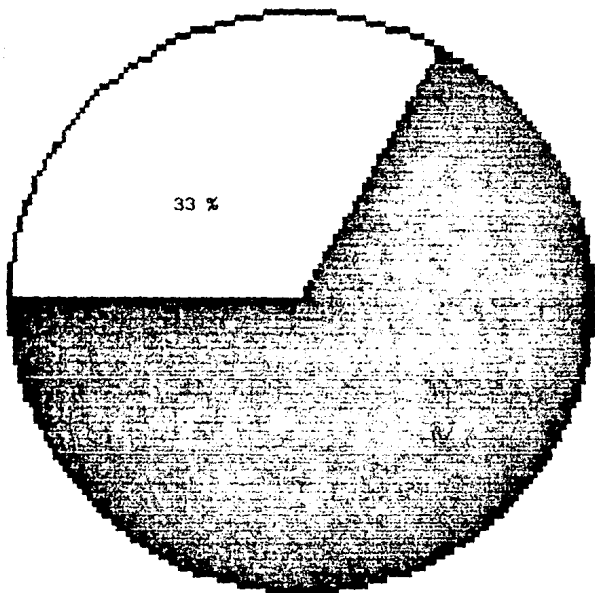
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) pésimas	0	0
b) simplemente buenas	4	67
c) buenas, pero podrían mejorarse	0	0
d) muy buenas	<u>2</u>	<u>33</u>
totales	6	100 %

Análisis:

El resultado es simplemente bueno en un 67% y un 33% las considera muy buenas las reglas de higiene y seguridad. Puede apreciarse que estas sociedades se han preocupado por cumplir con estos reglamentos y que han proporcionado condiciones higiénicas y sistemas de seguridad que tienen al personal sa-
tisfecho.

Ver gráfica No. 35

GRAFICA NO. 35



Consideración de las reglas de higiene y seguridad en las
Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 7

¿Considera usted que conoce bien su situación dentro de la organización de la empresa?

Objetivo:

Saber si los empleados tienen conocimiento sobre los Organigramas del departamento y la Institución.

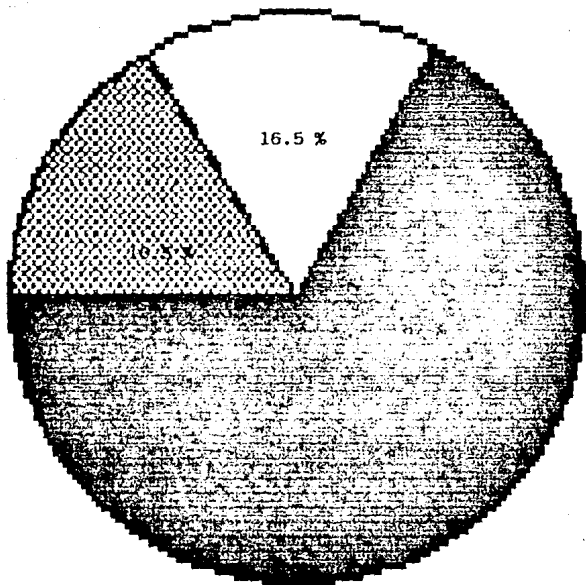
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) no conoce siquiera las obligaciones y funciones de su propio trabajo	0	0
b) sólo dentro de su departamento	4	67
c) en toda su división	1	16.5
d) puede localizarlo dentro de toda la estructura de la empresa	<u>1</u>	<u>16.5</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Este resultado no es muy satisfactorio para las Instituciones y nos sigue reflejando que la información y la comunicación hacia los niveles inferiores no es muy buena.

Ver gráfica No. 36

GRAFICA NO. 36



El conocimiento que tienen los empleados en la organización_
de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 8

¿Conoce usted bien las políticas de Personal?

Objetivo:

Conocer si se han establecido políticas de personal y si se han informado sobre estas a los empleados de las instituciones.

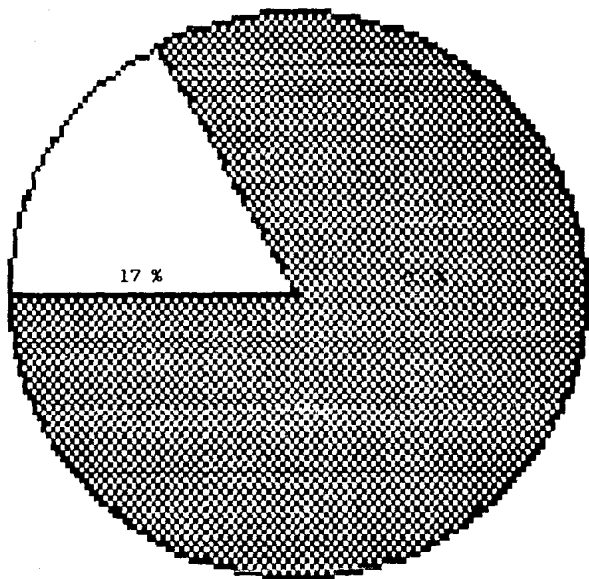
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) las desconozco en absoluto	0	0
b) conozco la mayoría pero tengo dudas sobre varios aspectos	0	0
c) sólo las muy evidentes y de aplicación constante	5	83
d) las conozco perfectamente, y nos han sido explicadas y comentadas	<u>1</u>	<u>17</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Este resultado no es muy satisfactorio para las instituciones; también refleja que la comunicación no es muy amplia y que solo se les proporciona la que directamente les concierne en su trabajo.

Ver gráfica No. 37

GRAFICA NO. 37



El conocimiento que tienen de las políticas los empleados de las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO NO. 3

Pregunta No. 9

¿Considera usted que su jefe inmediato está...?

Objetivo:

Conocer en que situación se encuentra el nivel de jefatura en las Instituciones.

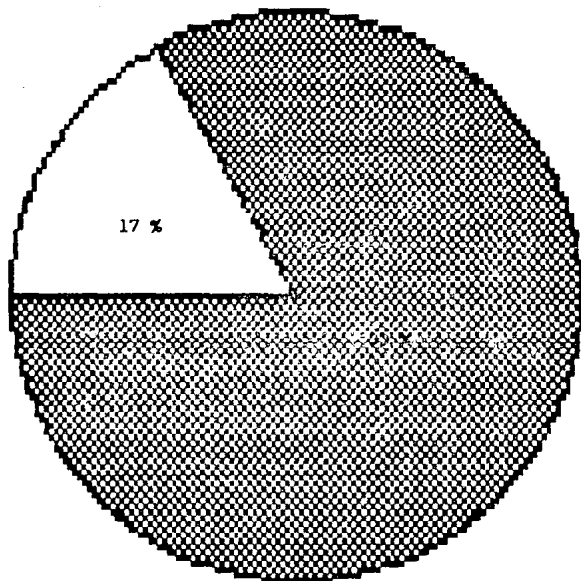
Resultado	Frecuencia	Porcentaje %
a) no sirve para su puesto	0	0
b) posee la capacitación meramente indispensable	1	17
c) está capacitado pero tiene fallas de mucha importancia	0	0
d) muy bien capacitado	<u>5</u>	<u>83</u>
totales	6	100 %

Análisis:

Este resultado es positivo para que las Instituciones logren a través de los esfuerzos de su personal, alcanzar sus objetivos así como que sus miembros se vean favorecidos con ello y siempre debe tenderse a procurar un personal muy bien capacitado.

Ver gráfica No. 38

GRAFICA NO. 38



El nivel de jefatura que está capacitado en las Instituciones Nacionalizadas de Crédito.

CONCLUSIONES

- 1 Ante la problemática de la falta de una mejor Administración de Personal dentro de las 6 Sociedades Nacionalizadas de Crédito, encuestadas en la Ciudad de Poza Rica, Ver., la aplicación de la Auditoría de Personal puede contribuir en mucho a través de sus programas a la solución adecuada para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y de los sistemas y procedimientos de trabajo utilizados para ello.
- 2 Todas las funciones del Departamento de Personal son importantes y todas ellas, aunque tengan fines y objetivos distintos, colaboran hacia la consecución del objetivo general, por lo tanto, cuando se encuentra fallas o deficiencias en alguna función, ésta repercute, directa o indirectamente en las demás, entonces nos desviamos de nuestro camino hacia el objetivo deseado y es cuando lo realizado no vá de acuerdo con lo planeado, como nos dice el control.
- 3 La práctica de la Auditoría de Personal pone en marcha un exámen objetivo y detallado de los objetivos, las políticas, la estructura orgánica, de los sistemas y procedimientos de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; así obtiene elementos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones

así como para señalar las fallas, todo ello para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo.

4 En las empresas encuestadas pudo observarse que la Auditoría de Personal tiene poca importancia y que se le conoce mínimamente; existen problemas como en la comunicación e información, en la motivación en algunos sistemas de trabajo, y también se encontró que de realizarse la Auditoría de Personal no hay quien esté capacitado para efectuarla.

5 Debé mencionarse que estos Bancos son pequeños y que la mayoría de las funciones del Departamento de Personal se concentran en su Centro Regional Bancario o Matriz que se encuentra en Xalapa, Ver.

6 Es importante señalar que el Licenciado en Administración es el profesional adecuado para realizar la Auditoría de Personal.

7 Por lo consiguiente, la Auditoría Administrativa vé en la Auditoría Operacional un instrumento de apoyo para evaluar consecuentemente fortalecer la Administración de un organismo.

8 La aplicación de la Auditoría Administrativa dentro de las Sociedades Nacionalizadas de Crédito requieren de profesionales en las disciplinas administrativas y económicas que garanticen el apoyo a los aparatos administrativos internos y de coordinación.

B I B L I O G R A F I A

Abreu Cervantes Salvador: DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINIS—
TRATIVA. 2a. Edic. E.C.A.S.A. México, 1982.

Ackoff Russell L. UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS. _
7a. Impr. Limusa. México, 1984.

Adam Alfredo y Becerril Lozada Guillermo. LA AUDITORIA IN—
TERNA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. 1a. Edic. —
I.M.C.P., A.C. México, 1984.

Amador René. ELEMENTOS DE AUDITORIA FINANCIERA Y OPERACIO—
NAL. 1a. Edic. P.A.C. México, 1982.

Arias Galicia Fernando. INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVE—
STIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIEN
TO. 10a. Impr. Trillas. México, 1982.

Fernández Arena, José Antonio. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. _
9a, Edic. Diana. México, 1982.

García Ramón y Gross Pelayo. DICCIONARIO LAROUSSE. 4a. Impr.
Larousse. México, 1982.

Koontz Harold y O'donnell Cyryl. CURSO DE ADMINISTRACION MO _

DERNA. 6a. Edic. Traduc. C.P. Jaime Gómez Mont A. Mc Graw Hill. México, 1982.

Leonard William P. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 10a. Impr. Diana. México, 1983.

Miner John B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. 2a. Edic. C.E.C.S.A. México, 1980.

Mac Farland Dalton, ADMINISTRACION DE PERSONAL. TEORIA Y PRACTICA. F.C.E. México 1972.

Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA. 1a. y 2da. parte. Limusa, México, 1984.

Sikula Andrew F., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Ed. Limusa. México 1979.

Terry George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. 4a. Impr. C.E.C.S.A. México, 1984.