

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

7  
2ej

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

"IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA AL  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
CLAUDIA PATRICIA LOPEZ GARIBAY

*Director de Tesis:*  
ING. MBA. FEDERICO E. AVILA VINAY

*Revisor de Tesis:*  
C. P. MBA. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

1995

FALLA DE ORIGEN



## **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.

A MIS PADRES:

Les dedico este trabajo  
como símbolo de la confianza  
que tuvieron en mi, y el  
esfuerzo que me brindaron  
para lograr mi meta.

A MIS HERMANOS:

Rodolfo, Carmen, Clara, Flor.

A MIS SOBRINOS:

Emma, Carlos, Jorge y Ashanti.

A MIS TIOS:

Sara, Trinidad y Juan.

A todos ellos les doy las gracias por su afecto y  
cariño que me brindaron.

QUIERO AGRADECER EN ESPECIAL A:

MIS ASESORES, por su apoyo y paciencia en la realización de mi trabajo.

Y a aquellos con los que compartí momentos agradables, y que me brindaron afecto y cariño, "MIS AMIGOS"

## ÍNDICE

### CAPITULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1- Definición del problema .	01
1.2- Justificación .	04
1.3- Objetivos .	06
1.4- Hipótesis.	06
1.5- Diseño de la investigación.	07

### CAPITULO 2.- LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

2.1- La función de la dirección de personal.	19
2.1.1-Finalidades y objetivos de la dirección de personal .	20
2.1.2-Actividades de la dirección de personal .	22
2.2- Organización de la dirección de personal .	25
2.3- Modelo de la dirección de personal .	27
2.4- Desafíos futuros para la dirección de personal .	30

### CAPITULO 3.- LA AUDITORÍA DE PERSONAL

3.1- Finalidad de la auditoría de personal .	39
3.2- Métodos de la investigación de las auditorías .	40
3.3- Instrumentos de la investigación de personal .	42

### CAPITULO 4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1- Análisis y recopilación de la información por pregunta .	50
---	----

4.2- Análisis de la información por variable. 59

4.3- Conclusión general de la Investigación . 65

## BIBLIOGRAFÍA

# CAPITULO

1

**METODOLOGIA**

**DE LA**

**INVESTIGACION**

## CAPITULO 1. - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿QUE EFICIENTE ESTA SIENDO EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SOBRE LAS FUNCIONES QUE ESTE DEBE REALIZAR PARA CONTRIBUIR A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA?

El no verificar las actividades que debe realizar el departamento de personal trae como consecuencia que no tengamos certeza sobre que tan bien se están logrando los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de los recursos y la estructura de la organización.

Es común observar en las empresas gente que no esta bien identificada con su puesto, es decir personas que no están realizando adecuadamente las actividades propias de sus puestos.

Observamos que existe también descontento entre los empleados por la falta de equidad en los salarios



y las prestaciones, y las políticas de incentivos no son bien aplicadas.

En Veracruz en la mayoría de las empresas, los departamentos de personal, no son evaluados como deberían de ser, dada la gran problemática que presenta en algunas áreas del departamento de personal ya que rara vez pueden ser valoradas por completo.

Los problemas que se presentan en estas áreas traen como consecuencia que el trabajo sea ineficiente e improductivo, por lo que es indispensable que se tenga conocimiento del origen de estos problemas, para poder resolverlos ya que de esto depende la imagen o el funcionamiento del departamento de personal y de la compañía.

Se puede observar en gran parte de las empresas en Veracruz, existe gente no capacitada en puestos de gran responsabilidad, donde se puede notar que existió una mala selección de personal o que esta no fue llevada a cabo con la finalidad de escoger a la persona adecuada al puesto adecuado.

Siendo el objetivo del Departamento de Personal, la administración de los Recursos Humanos, a través de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio a la organización, los trabajadores y colectividad,

se hace necesario evaluar al departamento de personal para saber si logra los objetivos anteriormente expresados.

## 1.2 -JUSTIFICACIÓN

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los Administradores, es por ello que la especialización, la división de trabajo, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos se buscan afanosamente. Sin embargo para lograr un buen funcionamiento de los departamentos de personal es necesario verificar si se realizan correctamente sus funciones y actividades .

La Auditoría Administrativa al Departamento de Personal es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, políticas, sistemas, controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los Recursos Humanos. Es tal vez en el área de personal donde la organización esta mas expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzo sin que los resultados sean proporcionables. Las empresas pueden preguntarse lo siguiente:

¿ Todas las prestaciones y servicios son conocidas por el personal?

¿ Que impacto tiene este conocimiento o desconocimiento sobre las actitudes y su moral de trabajo?

¿ Los servicios y prestaciones, si son conocidos, resultan aprovechados por el personal? ¿ Por que si o por que no?

Por toda la importancia que presentan los departamentos de Personal considero pertinente realizar una investigación en las empresas de Veracruz ,conocer el funcionamiento del Departamento de Personal, identificar si se están llevando a cabo correctamente estas funciones.

Todo esto con el propósito de promover la realización de las Auditorías Administrativas en el área de personal.

## 1.3- OBJETIVOS

- 1.- CONOCER EL FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL.
- 2.- IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS MAS CRITICAS QUE SE PRESENTAN EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
- 3.- DISMINUIR LOS ERRORES Y AUMENTAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
- 4.- PROMOVER LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS EN EL AREA DE PERSONAL.

## 1.4- HIPÓTESIS

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE PERSONAL ES UNA FUNCIÓN NECESARIA PARA EVALUAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL .

## 1.5- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinación de las variables de la investigación:

Variable	Subvariables
1.- Empleo.	Reclutamiento. Selección. Inducción. Promoción y transferencia. Contrato de trabajo
2.- Administración de salarios.	Asignación de funciones. Determinación de salarios. Calificación de méritos. Compensaciones. Control de asistencias.

### 3.- Relaciones internas.

Comunicación

Contrato colectivo

Disciplina

Motivación de  
personal.

Desarrollo de  
personal.

Entrenamiento

### 4.- Servicios al personal

Actividades  
recreativas.

Seguridad

Protección y  
vigilancia

### 5.- Planeación de recursos humanos

### Definición operacional de las variables :

**Empleo :** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo , de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

**Administración de salarios :** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

**Relaciones internas :** Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

**Servicios al personal :** Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

**Planeación de recursos humanos :** Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.



Definición operacional de las subvariables.

**Reclutamiento** : Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten .

**Selección** : Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir , sobre bases objetivas , cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro , tanto personal como de la organización .

**Inducción** : Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

**Promoción y Transferencia** : Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades . Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo , el de la organización y el de la colectividad.

**Contratos de Trabajo** : Llegado el caso de termino de contratos de trabajo esto deber hacerse en la forma mas conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

**Asignación de Funciones** : Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades , obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

**Determinación de Salarios** : Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

**Calificación de Méritos** : Evaluar, mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

**Compensaciones** : Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

**Control de Asistencia** : Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización , así como sistemas eficientes que permitan su control .

**Comunicación** : Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

**Contrato Colectivo** : Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas , que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

**Disciplina** : Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Motivación del personal : Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

Desarrollo del personal: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Entrenamiento: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien del mismo y de la organización.

Actividades recreativas: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

Seguridad: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Protección y vigilancia: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal, y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

## CUESTIONARIO

CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO Y CERCIORESE DE HABER CONTESTADO TODOS LOS PUNTOS.

MARQUE ( \_\_\_\_\_ ) LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_

1.- ¿ Existen en la empresa procedimientos y políticas para buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten?

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

2.- ¿ Se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto vacante?

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

3.- ¿ Considera usted que todos los puestos en la empresa son cubiertos por personal idóneo?

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

4.- ¿ Se le proporciona al nuevo trabajador la información necesaria para que realice todas las actividades pertinentes y logre una rápida incorporación a los grupos sociales de la empresa?

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

5.- ¿ En la empresa se busca asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades?

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

6.- ¿ Existen en la empresa procedimientos y políticas para lograr que los trabajadores sean justas y equitativamente compensados ?

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

7.- ¿ El sistema de remuneración al personal es de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto?

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

8.- ¿ Se le asigna al trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo?

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

9.- ¿ Se Evalúan, mediante los medios mas objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto ?

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

10.- ¿ Se Provee incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos ?

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

11.- ¿ Se Promueven los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización ?

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

12.- ¿ Se Desarrollan y mantienen reglamentos de trabajo efectivos para crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal ?

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

13.- ¿ Se Desarrollan formas, políticas y procedimientos para mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal?

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

14.- ¿ Se Brindan oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores y puedan ocupar puestos superiores?

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

15.- ¿ Se Desarrollan políticas y procedimientos para mantener las instalaciones y prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ?

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

16.- ¿ Existen adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal, y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares?

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

17.- ¿ Existen programas e instalaciones para la recreación y esparcimiento de los trabajadores?

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

18.- ¿ Se realizan estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro?

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



19.- ¿ Se realizan análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores?

SI \_\_\_\_\_

PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

# CAPITULO

2

LA DIRECCION

DE

PERSONAL

## CAPITULO 2.- LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones desempeñan un papel crucial en nuestras vidas. El agua que bebemos, los alimentos que consumimos y los vehículos que conducimos son productos de las organizaciones. Cuando los historiadores del futuro analicen nuestra era es posible que consideren a las organizaciones del siglo XX como nuestra máxima realización ya que las personas son el elemento común en todas las organizaciones crean objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se alaba a las organizaciones, sin ellos las organizaciones no pueden existir.

### 2.1.- LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE PERSONAL

A medida que los desafíos de la sociedad han ido aumentando su nivel de complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de dirección de Recursos

Humanos, denominado también dirección de personal, cuyo objetivo es mejorar la eficacia de los recursos humanos de las organizaciones. La dirección de personal requiere una descripción de lo que hacen los gerentes de recursos humanos y una indicación de lo que deberían de hacer. En la práctica se exige que los recursos humanos contribuyan en forma directa o indirecta al mejoramiento de la eficacia de las organizaciones.

#### 2.1.1- FINALIDADES Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

La finalidad de la dirección de personal es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Para lograr este fin, el estudio de la dirección de personal revela el modo en que los patrones obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.

En la práctica, la dirección de personal alcanza sus fines mediante la satisfacción de sus objetivos, estos objetivos son temas de reflexión cuidadosa y se expresan por escrito, los objetivos sirven como guía, en la práctica, para las funciones de dirección de personal. Para poder alcanzar esta meta, los objetivos de dirección de personal deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas. Estos desafíos conducen a cuatro objetivos que son comunes a la dirección de personal.

**OBJETIVO SOCIAL.-** Mostrarse responsable ante las necesidades y los desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. El hecho de que las organizaciones no utilicen sus recursos en beneficio de la sociedad puede dar como resultado restricciones sobre ellas, ejemplo. La sociedad puede promulgar leyes que limiten las decisiones relativas al personal.

**OBJETIVO DE ORGANIZACIÓN.-** La dirección de personal existe para contribuir a la eficacia de la organización ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales en pocas palabras, el papel de la dirección de personal es el de servir al resto de la organización.

**OBJETIVO FUNCIONAL.-** Mantener la contribución hecha por la dirección de personal a un nivel apropiado para las necesidades de la organización se desperdician recursos cuando la dirección de personal es más o menos refinada que lo que exige la organización.

**OBJETIVO PERSONAL.-** Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde estas incrementen la contribución individual a la organización. Para poder conservar a los empleados, se deben satisfacer sus objetivos personales, de otro modo el rendimiento de los trabajadores puede disminuir o los empleados pueden abandonar la organización.

Estos cuatro objetivos sirven como guía para las actividades cotidianas de dirección de personal.

### 2.1.2- ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

Para alcanzar estos objetivos los especialistas en personal se dedican a actividades que producen una fuerza de trabajo eficaz para la organización estas actividades se llevan a cabo para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar empleados.

Las actividades de personal son esenciales para satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades de la sociedad.

Las actividades de personal son las medidas que se toman para proporcionarle a la organización un grupo de trabajadores eficaces.

Una vez que la organización crece se intenta estimar las necesidades futuras de recursos humanos de la organización mediante una planeación de recursos humanos al tener una idea con respecto a las necesidades futuras, el reclutamiento trata de obtener candidatos competentes para cubrir esas necesidades. El resultado es un conjunto de solicitantes que se someten a un proceso de selección, este proceso escoge a las personas que satisfacen las necesidades descubiertas mediante la planeación de recursos humanos. Es raro que los nuevos trabajadores se ajusten a las necesidades de la organización se les debe capacitar para que su rendimiento sea eficaz. Los siguientes planes de recursos humanos revelan nuevas exigencias para la organización, las cuales se satisfacen mediante el reclutamiento de trabajadores adicionales y el desarrollo de los empleados actuales.

El desarrollo proporciona a los empleados nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance, las actividades de colocación transfieren ascienden, degradan, despiden temporalmente o expulsan a los trabajadores para verificar esas actividades de personal, se evalúa el rendimiento individual no solo valora hasta qué punto se comportan correctamente las personas si no que indica también lo adecuadas que son las actividades de dirección personal.

Un mal rendimiento puede significar que es necesario reconsiderar las actividades de selección, capacitación o desarrollo o bien que exista un problema relacionado con la motivación y satisfacción de los empleados.

Los trabajadores deben recibir una compensación, este tipo de recompensa incluye sueldos y salarios, prestaciones tales como seguros y vacaciones.

Algunas recompensas son obligatorios exigidos por la ley, tales como contribuciones al I.M.S.S., condiciones seguras de trabajo, etc. Las comunicaciones y los esfuerzos son otras técnicas utilizadas para mantener la satisfacción y rendimiento de los empleados.

Si las actividades de dirección de personal no satisfacen las necesidades de los empleados, los trabajadores pueden reunirse para tomar medidas de tipo colectivo. Entonces la dirección de personal se enfrenta a una nueva situación, la de las relaciones entre los sindicatos y la dirección. Para responder

a estas exigencias, los especialistas en personal se ven obligados a negociar y administrar un acuerdo laboral.

Cuando las actividades de personal parecen adecuadas, los departamentos modernos aplican controles para evaluar la eficacia. Además de las limitaciones tradicionales de presupuestos, el departamento de personal puede decidir llevar a cabo una evaluación de la eficacia de cada actividad para alcanzar los objetivos de dirección de personal.

La responsabilidad por las actividades de dirección de personal reposa en todos y cada uno de los gerentes. Si uno de ellos no acepta esta responsabilidad, las actividades de personal podrán llevarse a cabo en forma parcial o no realizarse en absoluto.

Cuando un gerente descubre que los trabajos de personal le impiden cumplir con otras responsabilidades, es posible que su trabajo tenga que resignarse. La nueva asignación puede recaer en un trabajador o en un departamento especializado que se ocupe de los asuntos de personal a este proceso se le denomina delegación. Exige que el gerente asigne deberes, conceda autoridad y cree sentimiento de responsabilidad. La delegación fracasa a menudo, cuando no se explican con claridad estos elementos e incluso cuando le pidan a otros que se ocupen de las actividades de personal el gerente seguir teniendo la responsabilidad. La delegación no reduce la responsabilidad del gerente; solo hace que comparta



esa responsabilidad con otros. Muchos gerentes piden a sus trabajadores experimentados que capaciten a los nuevos empleados, si ese hombre de confianza comete un error y el nuevo empleado comete algún error los superiores consideraran responsable de ello al gerente.

## 2.2 ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

Se crea un departamento separado de personal cuando este tipo de actividades se convierte en una carga pesada para otros departamentos de personal, suele ser pequeño y depende de algún nivel medio. Casi siempre, esos departamentos se limitan al mantenimiento de registros de empleados y a proporcionar ayuda a los gerentes para encontrar nuevos trabajadores.

A medida que crece la organización con lo cual surgen nuevas exigencias que recaen sobre el departamento de personal para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, los puestos del departamento de personal deben elevar su nivel de especialización. A medida que este departamento se amplía y especializa, puede organizarse en subdepartamentos muy especializados.

Un departamento de personal esta organizado con base en una jerarquía de empleos, los cuales varían en importancia y título entre las distintas organizaciones. Cuando se forma el departamento de

personal al jefe suele llamarsele gerente, director o administrador de personal, el título de vicepresidente de personal o recursos humanos se suele utilizar al aumentar las contribuciones, responsabilidades y la complejidad del departamento cuando los sindicatos imponen a la función de personal, el título se transforma en el director o vicepresidente de relaciones industriales.

El departamento de personal de las grandes organizaciones suele tener diversos puestos que presentan sus informes directamente al jefe. El gerente de empleo ayuda a otros gerentes en el reclutamiento y selección. El de compensaciones establece sistemas justos de pagos. El de capacitación y desarrollo proporciona orientación y programas para los gerentes que desean mejorar sus recursos humanos, las secretarías se encargan de reclutar y en las grandes organizaciones los especialistas se encargan del reclutamiento, capacitación, etc. El departamento de personal existe para ayudar a los empleados, los gerentes y la organización los de personal no poseen autoridad para ordenarles a otros gerentes de otros departamentos que acepten sus ideas. El departamento de personal tiene solo una función de asesoramiento que consiste en aconsejar a los gerentes de otros departamentos en lugar de dirigirlos.

La autoridad de línea reside en los gerentes de los departamentos operacionales, lo que les permite tomar decisiones con respecto a la producción, el rendimiento y las personas, son los gerentes

operacionales los que tienen la responsabilidad de los ascensos, las asignaciones de empleo, etc.

En situaciones muy técnicas o extremadamente rutinarias, el departamento de personal puede recibir autoridad funcional. Este le concede el derecho a tomar decisiones que por lo general, corresponde a la administración superior o a los gerentes de línea. La magnitud del departamento de personal afecta el tipo de servicio proporcionado a los empleados a los gerentes y a la organización. Cuando son pequeñas el gerente de personal controla muchas de las actividades cotidianas que se relacionan con las necesidades de los recursos humanos de la empresa.

Cuando la función de personal crece, los subordinados manejan muchos de los problemas, no solo tienen menos contacto los gerentes de personal con los administradores de nivel inferior si no que varios del departamento de personal se especializa cada vez más.

### 2.3 MODELO DE DIRECCIÓN DE PERSONAL

La dirección de personal es un sistema de muchas actividades interdependientes, que no se llevan a cabo en forma aislada, todas ellas afectan a alguna otra actividad de personal.

Un análisis de las partes de este modelo servirá para explicar los principales subsistemas de personal:

I.- FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS.- La dirección de personal se enfrenta a muchos desafíos al ocuparse de los Recursos Humanos, la economía, los mercados, los grupos de presión, la ética profesional y el gobierno son solo unos cuantos de ellos. Los desafíos proceden también del interior de la organización, ejemplo; otros departamentos compiten con el personal para obtener mayores presupuestos o bien, se espera que los departamentos de personal mejoren la calidad de vida de trabajo dentro de la organización otros exigen que el departamento de personal encuentre medios para lograr que los empleados sean significativos y productivos ara funcionar de manera eficaz.

II.- PREPARACIÓN Y SELECCIÓN.- Para afrontar estos desafíos, los departamentos de personal organizan un banco de información sobre recursos humanos. Se reúnen datos sobre cada empleo y las necesidades futuras de Recursos Humanos. Con este banco los especialistas en empleo se encuentran en condiciones de reclutar y seleccionar a nuevos empleados.

III.- DESARROLLO Y EVALUACIÓN.- Una vez contratados, se orienta a nuevos empleados con respecto a las normas y procedimientos de la compañía. Un buen sistema de información sobre recursos humanos indica cuáles son los empleados que necesitan capacitación y desarrollo. A menudo proporcionan recursos para empleados para que realicen mejor su trabajo, por otra parte el desarrollo ayuda a todos los empleados tanto antiguos como nuevos a prepararse para sus

responsabilidades futuras. Periódicamente se evalúa a los empleados mediante valoraciones formales de rendimiento.

IV.- DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN, Y PROTECCIÓN.- Los especialistas en personal pueden contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los elementos para mantener la satisfacción de los empleados es el de los programas de remuneración, estos incluyen salarios, prestaciones y otros servicios que pone el patrón a disposición de sus empleados. La satisfacción se mantiene mediante actividades disciplinarias, de asesoramiento y comunicaciones de la empresa.

V.- RELACIONES OBRERO PATRONALES.- Los empleados pueden decidir unirse y formar grupos de autoayuda denominados sindicatos.

Cuando esto sucede el departamento de personal suele asumir la representación de la empresa, negociando un contrato con el sindicato y aplicándolo después de que se firma.

VI.- LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN PERSPECTIVA.- Los departamentos de personal necesitan conocer sus éxitos y fracasos mediante la autoevaluación. Cada vez mas los modernos departamentos de personal llevan a cabo auditorías de los diversos subsistemas, con el fin de solucionar los problemas que se presentan a fin de prever los desafíos del futuro, para anticiparse a sus efectos sobre la organización y sus Recursos Humanos.

## 2.4 DESAFÍOS FUTUROS PARA LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.

Aún cuando el rendimiento del pasado se debe evaluar, los departamentos de personal tienen que enfocar también su atención en el futuro, para poder ser mas proactivos.

**PLANTEAMIENTO PROACTIVO.-** Significa tener una orientación hacia el futuro, para anticiparse a los desafíos antes de que se presenten.

**MÉTODO DE RECURSOS HUMANOS.-** Significa que debe tratarse a los empleados con dignidad e importancia ya que el trato justo y la dignidad cambian con el tiempo el personal debe mostrarse sensible a los avances en el futuro.

**MÉTODO DE SISTEMAS.-** Significa que la administración de personal tienen un lugar amplio, en la organización y su ambiente.

### Desafíos externos para la dirección de personal.

Algunos expertos sugieren que el trabajo, en el futuro, puede llegar a ser un aspecto menos importante de la vida de las personas. Los empleos pueden ser no tan cruciales para las vidas de los individuos. Los períodos más amplios de educación, los estilos de vidas mas flexibles, los cambios en los papeles tradicionales del hombre y la mujer, pueden provocar una disminución de los índices de participación en la fuerza laboral. Algunos investigadores sugieren que el rápido aumento de la tecnología puede conducir a

semanas de trabajo más cortas y a que se compartan los empleos. En estas circunstancias, a los departamentos de personal les puede resultar difícil atraer y conservar a trabajadores en un ambiente de trabajo que no sea ideal.

El gobierno, los sindicatos se preocupan por las relaciones de los empleados ya que tienen probabilidades de seguir siendo el modo primordial en que las personas se ganen la vida. También los sindicatos dan señales de actuar en forma más cooperativa a medida que otras naciones se van convirtiendo en competidores más eficaces en los mercados mundiales, los líderes sindicales reconocen cada vez más los beneficios de una mayor cooperación con las empresas.

Sus metas tienen probabilidades de seguir enfocadas en el bienestar de los empleados, pero cuando la competencia amenace a empresas o industrias enteras, sus intereses y los de los patrones pueden acercarse más unos a otros, aun cuando las demandas de grupos de intereses aumentaron en las próximas décadas, los departamentos de Personal tienen un historial bien ganado de satisfacción de las necesidades de esos grupos y los objetivos de las empresas, con este historial de éxito los especialistas en personal pueden seguir mostrándose sensibles a las exigencias de igualdad y mejoramiento de las relaciones con la comunidad. La necesidad de innovación será el principal desafío.

Los especialistas y los gerentes de personal tendrán que mostrarse creativos, llenos de dedicación y deseos de trabajar. Tendrán que encontrar nuevos métodos para satisfacer las exigencias de los empleados que contribuyen al éxito de la organización, muchas de esas innovaciones incluyen a los empleados y ambientes de trabajo.

Innovaciones futuras en el lugar de trabajo.

Los desafíos futuros para la dirección exigirán innovaciones en los sitios de trabajo. Algunos de ellos se originaron como consecuencia del aumento del profesionalismo y sistemas de información de Recursos Humanos mas avanzados. Otros tendrán como finalidad, satisfacer los desafíos de los valores cambiantes, la demografía y las presiones externas, tienen probabilidades de afectar a la dirección de Personal entre ellas se encuentra la mayor participación de los empleados los programas de seguridad, los de ayuda y los de trabajo.

Participación de los empleados.

En Europa occidental sobre todo en Escandinava los empleados están logrando el derecho a participar en las decisiones que los afectan. Esos derechos pueden incluir la participación en decisiones, mediante su inclusión en grupos autónomos de trabajo. En esos grupos los empleados tienen responsabilidad sobre las decisiones cotidianas de producción de



bienes o servicios. También en Europa, las leyes de codeterminación exigen una representación de los empleados en las juntas de supervisión y otros grupos de toma de decisiones de la administración superior. Esos representantes de los empleados (casi siempre sindicales), tienen derecho a votar en las decisiones administrativas que afectan a los empleados.

### Seguridad de empleo.

El interés por participar en las decisiones administrativas puede proceder del deseo de obtener una mayor seguridad de empleo. Los trabajadores de Europa Occidental y Japón tienen niveles mas altos de seguridad de empleo que sus colegas canadienses o de Estados Unidos, en esos países, los patrones conceden mayor prioridad al mantenimiento de un empleo estable, incluso durante las recesiones. Además de una sindicalización amplia, las presiones de gobierno y economías distintas, el nivel más alto de seguridad puede deberse a una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones. Los trabajadores pueden buscar una mayor seguridad en el empleo y derechos más amplios, sobre todo si los acontecimientos o la tecnología conducen a cambios de la industria. Las presiones en pro de la seguridad procederán de elementos tradicionales tales como los sindicatos, la legislación o ambas cosas. Algunos expertos creen que tomara la forma de una declaración de derechos de los empleados, que les concederá a los trabajadores mayores libertades cívicas en sus

empleos. Puede incluir garantías de libertad de expresión, seguridad en el empleo y revisión externa de las medidas disciplinarias si se produce esos cambios, aumentar el papel desempeñado por la administración de personal y la motivación y satisfacción de los empleados puede elevarse mas en la industria.

#### Ayuda a los empleados.

Una tendencia muy clara de la segunda guerra mundial es la ayuda proporcionada por las empresas a los empleados. Durante la década de 1980-1990, es probable que haya mas patrones que proporcionen ayuda mediante programas de asistencia a los trabajadores se combinan con el seguro mas común y prestaciones de tiempo libre, los empleados descubrirán que el patrón es una fuente de soluciones para problemas personales, financieros y familiares.

Pueden presentarse en flexibles programas de compensaciones. Con estos planes se les permite a los empleados escoger la mezcla de prestaciones que desean de entre las que proporciona la empresa. Este método reconoce las diferencias entre los seres humanos. También les permite a los empleados maximizar su satisfacción con las prestaciones proporcionadas por la empresa. Aun cuando esos programas les plantean a los patrones problemas impositivos, actuariales y administrativos actuales, pueden ser una continuación de programa de prestaciones que crecen sin cesar.

## Horarios de trabajos de los empleados.

La tendencia hacia la implantación de horarios flexibles de trabajo comenzó durante la década de 1970. En esos años comenzaron a utilizarse cada vez mas diversos horarios.

El elemento de esos horarios es que evitan la semana tradicional de cinco días con ocho horas diarias de trabajo con horarios fijos de comienzo y conclusión, durante 50 semanas al año. Una variación se denomina semana de trabajo comprimida. Acorta la semana de trabajo a menos de cinco días, cuatro días de diez horas cada uno constituyen un tipo de horario comprimido. El tiempo flexible puede incluir cinco días por semana la permite al empleado cierto control sobre los horarios de comienzo y conclusión del trabajo diario.

La variación mas común y quizá la mas antigua es la del empleo de tiempo parcial. Algunas empresas permiten que dos de sus trabajadores de tiempo parcial se unan para ocupar un empleo de tiempo completo. Esto se denomina reparticipación de empleos y es una tendencia que puede ir en aumento, a medida que los empleados busquen diferentes estilos de vida. En Escandinava, la reparticipación de empleos es muy popular entre los nuevos padres, porque eso les permite compartir un empleo y las responsabilidades de progenitores en forma más amplia. El empleo de tiempo parcial parece aplicarse como medio de reclutamiento.

Para que los especialistas en personal tengan éxito, deben estar conscientes de los desafíos a los que se enfrentan y que proceden del ambiente y el diseño de los empleos . Los expertos en personal tienen que reunir información sobre Recursos Humanos. Los datos sobre empleos son una entrada clave para Recursos Humanos ya que sirven como base para actividades externas e internas de ocupación de empleos.

La obtención de personal del exterior se basa en las necesidades estimadas de reclutamiento que se incluyen en el plan de Recursos Humanos, se reclutan solicitantes y comienza la selección. El proceso de selección excluye a los no competentes y escoge a los que tienen buenas posibilidades de realizar un trabajo apropiado. La ocupación interna prepara a los empleados actuales para desempeñar otros deberes en el futuro. También se impulsa a los empleados para que se dediquen a actividades de desarrollo que hagan progresar tanto su carrera tanto los objetivos de personal de la organización se valora a los empleados mediante evaluaciones del rendimiento.

Sin embargo, las actividades del departamento de personal no concluyen con la ocupación. Una vez que se logra reclutar a todo el personal, se le debe proporcionar motivaciones y satisfacción. Es necesario pagar salarios y sueldos a cambio del rendimiento de los empleados. En la actualidad, ese intercambio incluye numerosas prestaciones y servicios para empleados.

Los especialistas en personal tienen que mantener también las comunicaciones con los empleados. La dirección utiliza esas comunicaciones para controlar sus Recursos Humanos, cuando falla ese control, se puede necesitar asesoramiento o medidas disciplinarias. Si los empleados no están satisfechos con el trato que reciben de la organización pueden constituir una laboral. Los sindicatos significan nuevos límites para la administración de personal, la relación de negociaciones colectivas limita los papeles de administración y los empleados por medio de un acuerdo laboral y su aplicación.

La Dirección de personal responsable requiere de una Auditoría Personal de sus normas, prácticas y programas. Solo por medio de la investigación puede descubrir el departamento de Personal áreas que necesitan mejoramientos; sin embargo la dirección de Personal responsable significa algo más que la evaluación de los actos del pasado. Requiere de una orientación hacia el futuro, para poder administrar a las personas en forma preventiva, dentro de un marco de sistemas.

Sin orientación hacia el futuro, los inventos más creativos de nuestro tiempo, las organizaciones fracasarán. No obstante, con perspectivas, las organizaciones sacarán provecho de las contribuciones de los Recursos Humanos y la Administración de Personal.

# CAPITULO

3

LA AUDITORIA

DE

PERSONAL

## CAPITULO 3.- LA AUDITORÍA DE PERSONAL .

### 3.1- Finalidad de la Auditoría de Personal

Los Departamentos de Personal pueden suponer que todo lo que hacen es correcto. Sin embargo, se producen errores y las normas pueden resultar anticuadas. Al verificar sus actividades, el departamento de Personal puede descubrir algunos problemas antes de que se agraven.

Una Auditoría de Personal evalúa las actividades que se realizan en el departamento de una organización puede darse en una división o toda una empresa. La Auditoría es una verificación general de control de calidad de las actividades de Personal en una división o una compañía . La Auditoría de Personal produce varios beneficios . Crea también una imagen más profesional del departamento ante los gerentes y los especialistas en personal; además , ayuda a aclarar el papel del departamento y conduce a una mayor uniformidad , y lo más importante , es que

permite descubrir problemas y asegura que se cumplan las diversas leyes. Su éxito depende de lo correctamente que se desempeñe y de la medida en que aplican sus programas otros integrantes de la organización.

Desde luego una Auditoría de todas las actividades de personal requiere mucho tiempo. Como resultado de ello, las organizaciones muy grandes tienen equipos de auditores de tiempo completo similares a los que se utilizan en Auditorías Financieras. Esos equipos suelen ser útiles cuando el departamento de Personal esta descentralizado en oficinas regionales o sobre el terreno. Una Auditoría revisa también el modo en que los gerentes respetan los procedimientos y las normas de personal. Si pasan por alto las normas de personal o violan las leyes de Relaciones con los empleados, la Auditoría debe descubrir esos errores para iniciar medidas correctivas. El cumplimiento de las leyes resulta importante. Cuando se violan las leyes de seguridad, compensaciones etc. El gobierno considera responsables a las compañías, los gerentes operacionales pueden llegar a respetar más al departamento cuando un grupo de auditores les pide sus opiniones.

Los Departamentos de Personal eficaces satisfacen tanto las necesidades de los trabajadores como los objetivos de la compañía. Cuando no se satisfacen las necesidades de los trabajadores, tienen mayores probabilidades de aumentar la rotación de Personal, el ausentismo y las actividades de sindicalización. Para descubrir hasta que punto se satisfacen esas



necesidades, el grupo de auditores reúne datos de los trabajadores. Los auditores recogen información sobre salarios, prestaciones, practicas de supervisión , ayuda en la planeación de carreras y la retroalimentación que reciben los empleados en base a su desempeño.

### 3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LAS AUDITORÍAS.

Las actividades de Personal se evalúan mediante investigaciones. Se usan varios métodos de investigación, por que el alcance de las Auditorías incluye la función de personal, a los gerentes operacionales y a los empleados. La investigación es poco mas que una encuesta extraoficial o un esfuerzo de obtención de datos. En otras ocasiones, el método puede ser avanzado y depender de la estadística y muy elaborados diseños de investigaciones, esta búsqueda trata de mejorar las actividades de personal de la organización.

Las formas mas comunes de investigaciones aplicadas de Personal se explican en los párrafos que siguen:

**MÉTODO COMPARATIVO.**- Utiliza como modelo otra división o compañía, el grupo auditor compara sus resultados o procedimientos con los de otra organización. Este método se usa para comparar datos de ausencias, rotaciones y sueldos. También es apropiado cuando se pone a prueba algún procedimiento nuevo ejemplo si una compañía instaura un programa de rehabilitación para alcohólicos, puede copiar un programa similar de otra empresa o división, luego se comparan ambos resultados.

**MÉTODO DE AUDITORÍA EXTERNA.**- Las normas establecidas por un asesor o tomadas de descubrimientos publicados de investigaciones sirven como hitos para el grupo auditor.

**ELABORAR UNA MEDIDA ESTADÍSTICA DEL RENDIMIENTO.**- Se basa en el sistema de información que existe en la compañía ejemplo la investigación de registros de la empresa revela los índices de rotación y ausentismo. Estos datos indican hasta que punto controlan esos campos conflictivos los gerentes operacionales y el departamento de Personal.

**MÉTODO DE CUMPLIMIENTO.**- Este método revisa las practicas del pasado, para determinar si las medidas tomadas observaron, las normas y procedimiento de la compañía. La finalidad de este estudio es que las

oficinas y los gerentes operacionales cumplan con los reglamentos legales y las normas internas.

**MÉTODO DE APO-ADMÓN POR OBJETIVOS-**. Crea objetivos específicos que permiten medir el rendimiento.

Ninguno de esos métodos de Auditoría se puede aplicar a todas las partes de la dirección de personal. Generalmente los grupos de auditores utilizan diversos sistemas, hecho que depende de las actividades específicas de personal que estén evaluando.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE PERSONAL.

La investigación debe recolectar datos sobre las actividades de Personal de Auditoría. Para obtener tales datos, se dispone de varias técnicas que sirven como recolectores de información. Si estas herramientas se emplean hábilmente, el equipo puede combinar estas visiones parciales para obtener una imagen clara de las actividades del personal de la organización estas herramientas comprenden :

- \* ) ENTREVISTAS
- \* ) CUESTIONARIOS Y ENCUESTAS
- \* ) ANÁLISIS DE REGISTROS
- \* ) INFORMACIÓN EXTERNA
- \* ) EXPERIMENTOS DE PERSONAL

ENTREVISTAS.-- Las entrevistas con los empleados y los gerentes son una fuente de información sobre las actividades de Personal. Sus comentarios ayudan a encontrar campos que necesitan mejoras. Las críticas hechas por los empleados pueden señalar las medidas que debería adoptar el departamento para satisfacer sus necesidades, las recomendaciones hechas por los gerentes pueden revelar métodos para proporcionarles mejores servicios. Cuando las críticas son validas, es necesario hacer cambios, pero cuando el departamento de personal es correcto puede tener que educar a otros en la empresa.

Otra fuente de información son las entrevistas de salida. Estas se sostienen con los empleados que se van , para descubrir sus verdaderas opiniones con respecto a la organización, durante la Auditoría se analizan esas respuestas, para encontrar las causas de descontento de los empleados y otros problemas de Administración de Personal.

CUESTIONARIOS Y ENCUESTAS. Muchos departamentos de Personal complementan las entrevistas con cuestionarios y encuestas; se utilizan porque las entrevistas requieren mucho tiempo, son costosas y por lo general, se limitan solo a unas cuantas personas. Mediante encuestas se puede elaborar un cuadro mas preciso del trato que reciben. Asimismo, los cuestionarios pueden producir respuestas más sinceras que las que se obtienen en las entrevistas cara a cara.

Un cuestionario común es una encuesta de actitudes que proporciona una retroalimentación valiosa. Los gerentes operacionales pueden descubrir cuando se necesitan cambios de empleos o supervisión. Cuando las encuestas se realizan periódicamente, el grupo de auditores puede identificar tendencias. Lo que es mas importante es que los cambios hechos después de una encuesta de actitudes les demuestra a los empleados que la administración esta interesada en su bienestar.

**ANÁLISIS DE REGISTROS.** No todos los problemas se ponen de manifiesto mediante las actitudes de los empleados. A veces se descubren problemas al estudiar los registros de Personal. Esas revisiones se hacen para asegurarse que se cumplan las leyes y los procedimientos de la compañía, los registros que se revisan normalmente en las Auditorías se analizan en los párrafos siguientes :

**AUDITORÍAS DE SEGURIDAD Y SALUD.** Las estadísticas sobre accidentes por empleos, sitios, supervisión, antigüedad de empleados, edad, sexo y tipo de violaciones pueden permitir que se descubran objetivos para la adquisición de equipos o el adiestramiento adicional en la seguridad. Las compañías de seguros o los consultores privados pueden ayudar a los auditores a analizar las estadísticas de seguridad y salud.

AUDITORÍAS DE QUEJAS. El grupo auditor puede descubrir modelos para quejas de los empleados. Los modelos pueden surgir de empleos, supervisores, representantes sindicales, etc. Buscan las causas básicas y toman las medidas para reducir los motivos de esas quejas.

AUDITORÍAS DE COMPENSACIONES. Aquí los auditores revisan cuidadosamente las practicas de compensación del departamento de Personal, estudian los niveles de salarios, prestaciones, servicios que se proporcionan si los empleos tienen salarios adecuados, establecidas mediante investigaciones de sueldos y evaluaciones de empleo, los niveles de pagos serán justos. Se estudian también los beneficios y los servicios si son o no competitivos con los de otras empresas y si cumplen los reglamentos del gobierno.

La finalidad de estas Auditorías es determinar si otros programas y otras normas sirven para los fines propuestos.

INFORMACIÓN EXTERNA. Otro instrumento de investigación es la información externa esta proporciona al grupo de auditores perspectivas para poder evaluar las actividades de su empresa. Parte de la información puede obtenerse con facilidad, mientras que otros datos resultan difíciles de encontrar. La fuente mas importante de información externa es el gobierno federal. Por mediación del departamento del trabajo,

se compilan muchos informes y datos estadísticos. El departamento publica regularmente información sobre futuras oportunidades de empleos, índices de rotación, proyecciones de la fuerza laboral, encuestas de sueldos y salarios por regiones, gravedad y frecuencia de los accidentes y otros datos que pueden servir como marcos de referencias para la comparación de la información interna.

A menudo, los funcionarios estatales de desempleo y las comisiones de desarrollo industrial proporcionan información que se pueda utilizar con fines de comparación.

Las asociaciones profesionales suelen proporcionar informaciones similares a los miembros de su profesión. Los estudios realizados por las asociaciones pueden incluir encuestas de salarios y prestaciones y otros datos que pueden servir para medir los esfuerzos hechos por el departamento de personal.

**EXPERIMENTOS DE PERSONAL.** Es un experimento sobre el terreno que le permite al departamento de personal comparar a un grupo experimental y otro de control, en condiciones reales ejemplo el departamento de personal puede aplicar un programa de capacitación de seguridad para la mitad de supervisores del departamento. Esta mitad es el grupo experimental. El de control esta constituido por los supervisores que no reciben adiestramiento. A continuación, se comparan los registros de seguridad de ambos grupos. Si el

grupo experimental tiene índices de accidentes mas bajos, —habrá pruebas de que el programa de adiestramiento de seguridad fue eficaz.

La experimentación tiene ciertos inconvenientes. Muchos gerentes se resisten a experimentar con unos cuantos trabajadores, debido a los problemas de moral y de posible insatisfacción entre quienes no sean escogidos. Los que participan pueden sentirse manipulados, el experimento genera confusiones por los cambios que se producen en el ambiente de trabajo o por el hecho de que los dos grupos hablen entre ellos con respecto al experimento.

INFORME PARA GERENTES OPERACIONALES. El informe de Auditoría para gerentes operacionales sus metas pueden tratar de reducir el ausentismo o la rotación, aumentar el desarrollo de los empleados, mejorar las relaciones con el sindicato o alcanzar otros objetivos. También puede incluirse deberes específicos que se espera de los gerentes de línea. Esos deberes incluyen entrevistas a los solicitantes, adiestrar a los empleados, evaluar el rendimiento, motivar a los trabajadores y satisfacer las necesidades de los empleados.

El informe identifica problemas de personal. Se destacan las violencias a las leyes de relaciones con los empleados y las normas de personal.

Los especialistas que se ocupan del empleo, capacitación, sueldos y otras actividades de personal necesitan también retroalimentación .



## INFORME AL GERENTE DE PERSONAL

El informe al gerente de personal contiene toda la información proporcionada a los gerentes de línea y especialistas dentro del departamento de personal el gerente recibe retroalimentación sobre:

Actitudes de los empleados y gerentes operacionales con respecto a los beneficios y servicios del departamento de Personal.

Un análisis de los objetivos del departamento y su organización para alcanzarlos.

Problemas de Recursos Humanos y sus implicaciones:

Recomendaciones para cambios necesarios que se pueden enunciar en la prioridad establecida por los auditores.

Con los datos incluidos en el informe de Auditoría, el gerente de Personal puede tener un amplio panorama de la función a su cargo.

También se puede incrementar la moral y la motivación dentro del propio departamento de personal, mediante felicitaciones oportunas a los que tienen un buen desempeño. Quizás lo que sea mas importante es que la Auditoría sirve como mapa para trazar los esfuerzos futuros y punto de referencia para Auditorías futuras. Al conocer el rendimiento actual del departamento el gerente puede hacer planes a largo plazo para impulsar las actividades. Esos planes identifican nuevas metas para el departamento,

que utilizaran los auditores futuros para evaluar las actividades de administración de Personal de la empresa.

# **CAPITULO**

**4**

**RESULTADO**

**DE LA**

**INVESTIGACION**

## CAPITULO 4°- RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 4.1 ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN POR PREGUNTA

1.- ¿ Existen en la empresa procedimientos y políticas para buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten?

SI 84%            PARCIALMENTE 16%            NO 0%

De la muestra seleccionada, el 84% considera que en la empresa se llevan acabo políticas y procedimientos para atraer y buscar solicitantes capaces y el 16% considera que parcialmente la empresa lleva a cabo esta políticas y procedimientos en el momento de cubrir una vacante

2.- ¿ Se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto vacante?

SI	61%	PARCIALMENTE	39%	NO	0%
----	-----	--------------	-----	----	----

De las empresas encuestadas el 61% analiza las habilidades y capacidades de los solicitante, a fin de decidir que persona ocupe la vacante, el 39% contesto que no realiza una evaluación complete de las habilidades y capacidades de los solicitantes para contratarlos para cubrir una vacante.

3.- ¿ Considera usted que todos los puestos en la empresa son cubiertos por personal idóneo?

SI	16%	PARCIALMENTE	72%	NO	2%
----	-----	--------------	-----	----	----

A pesar de que en una gran parte de las empresas encuestadas tienen procedimientos y políticas de contratación, y también dicen que realizan y analizan las habilidades y capacidades de las personas que contratan, solo el 16% considera que tiene a las personas correctas en los puestos.

4.- ¿ Se le proporciona al nuevo trabajador la información necesaria para que realice todas las actividades pertinentes y logre una rápida incorporación a los grupos sociales de la empresa?

SI 66% PARCIALMENTE 34% NO 0%

Solo en el 66% de las empresas encuestadas proporcionan al trabajador la información necesaria para que realice sus actividades y logre una rápida incorporación en la empresa, el 34% realiza parcialmente esta función.

5.- ¿ En la empresa se busca asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades?

SI 77% PARCIALMENTE 23% NO 0%

De las empresas encuestadas el 77% busca asignar en los puestos a los trabajadores donde mejor utilicen sus capacidades. Sin embargo como se expresa en la pregunta 3 solo el 16% consideran que tienen a la persona correcta en el puesto correcto, por lo que considero que existe falla en el análisis de las habilidades y en general en el proceso de contratación o en las personas que realizan este análisis.

6.- ¿ Existen en la empresa procedimientos y políticas para lograr que los trabajadores sean justas y equitativamente compensados?

SI 77% PARCIALMENTE 23% NO 0%

En el 77% de las empresas encuestadas existen procedimientos y políticas para lograr que los trabajadores sean justa y equitativamente compensados.

7.- ¿ El sistema de remuneración al personal es de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto?

SI 66% PARCIALMENTE 34% NO 0%

De la muestra seleccionada el 66% de los entrevistados consideran que el sistema de remuneración al personales de acuerdo al esfuerzo ,eficiencia y condiciones de trabajo de cada puesto, el 33% frecuentemente es proporcionado al trabajador una remuneración en la forma en que se desempeñe.

8.- ¿ Se le asigna al trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo?

SI 77% PARCIALMENTE 33% NO 0%

De las empresas seleccionadas el 77% proporciona al trabajador un puesto clara y precisamente definido

en cuanto a sus responsabilidades y obligaciones del puesto que va a desempeñar?

9.- ¿ Se evalúan, mediante los medios mas objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto?

SI 61% PARCIALMENTE 27% NO 12%

De la muestra seleccionada el 61% de los entrevistados consideran que en la empresa se evalúan, mediante los medios mas objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, el 27% opinan que frecuentemente es evaluada la actuación del trabajador en cuanto a sus obligaciones con el puesto y el 12% no es evaluada la manera en que el trabajador se esta desempeñando.

10.- ¿ Se Provee incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos?

SI 66% PARCIALMENTE 11% NO 23%

De la muestra seleccionada el 66% de los entrevistados consideran que si se les proporciona incentivos monetarios al personal para motivar la iniciativa y el logro de sus objetivos, el 11% considera que las empresas frecuentemente proveen a



sus empleados de incentivos con el fin de motivar su iniciativa, el 23% de la muestra considera que no es proporcionado ningún incentivo al trabajador.

11.- ¿ Se Promueven los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización?

SI 33% PARCIALMENTE 8% NO 59%

De la muestra seleccionada el 59% considera que no se promueven los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información.

12.- ¿ Se Desarrollan y mantienen reglamentos de trabajo efectivos para crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal?

SI 61% PARCIALMENTE 39% NO 0%

En el 61% de las empresas encuestadas desarrollan y mantienen reglamentos de trabajo efectivos para crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

13.- ¿ Se Desarrollan formas, políticas y procedimientos para mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal?

SI 61%            PARCIALMENTE    27%    NO    12%

Solo en el 61% de las empresas encuestadas se desarrollan formas, políticas y procedimientos para mejorar la actitud del personal, las condiciones de trabajo y la calidad del personal. es relevante el hecho de que en el 12% de las empresas encuestadas no se lleva acabo nada relacionado con el mejoramiento de los recursos humanos.

14.- ¿ Se brindan oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores y puedan ocupar puestos superiores?

SI            94%            PARCIALMENTE    6%            NO    0%

En el 94% de las empresas encuestadas brindan la oportunidad al trabajador de ocupar puestos superiores.

15.- ¿ Se Desarrollan políticas y procedimientos para mantener las instalaciones y prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

SI            72%            PARCIALMENTE    28%            NO    0%

En el 72% de las empresas encuestadas se llevan cabalmente políticas y procedimientos relacionadas con la seguridad industrial.

16.- ¿ Existen adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal, y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares?

SI 77% PARCIALMENTE 23% NO 0%

En el 77% de las empresas encuestadas llevan cabo todos los métodos precautorios de seguridad industrial y personal dentro de la organización.

17.- ¿ Existen programas e instalaciones para la recreación y esparcimiento de los trabajadores?

SI 27% PARCIALMENTE 0% NO 73%

En el 73% de las empresas encuestadas no existen programas ni instalaciones para la recreación y esparcimiento de los trabajadores.

18.- ¿ Se realizan estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro?

SI 11% PARCIALMENTE 77% NO 12%

En muy pocas ocasiones, solo el 11% de las empresas encuestadas, realizan estudios tendientes al futuro de la organización.

19.- ¿ Se realizan análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores?

SI 22% PARCIALMENTE 66% NO 12%

Solo en el 22% de las empresas encuestadas se realizan análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN POR VARIABLE

## VARIABLE: EMPLEO

De las empresas encuestadas en el Puerto de Veracruz en el 84% de estas existen procedimientos y políticas de contratación, es decir, cumplen con los requisitos que requiere una empresa para cubrir una vacante. Tan solo el 61% de estas empresas analizan las habilidades y capacidades que debe tener el personal en el momento de seleccionar a un trabajador a fin de decidir quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo. Sin embargo, es sorprendente de que a pesar de lo anterior, tan solo el 16% considera que todos los puestos en la empresa son cubiertos por personal idóneo. Esto nos lleva a pensar, que las técnicas a pesar de que se conocen en las empresas no se aplican exitosamente. O las personas involucradas en este proceso de selección no son las adecuadas.

Estas empresas están conscientes de que el hombre es el elemento mas valioso con que puede contar una organización, y dentro de la misma satisfacer sus necesidades que es indispensable para su completa realización, asimismo, se le permite participar cada día mas en la marcha de la organización y de la sociedad. El trabajador se convierte en una persona respetada y no en un objeto de manipulación ni explotación.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El 37% de las empresas veracruzanas están faltos de estos procedimientos, es por eso que muchas veces los puestos son ocupados por personal que no son aptos para el desempeño de estos, personal que no están bien identificado con sus puestos, es decir, personas a las que les queda ya sea "grande" o "chico" el puesto. Trayendo como consecuencia que el personal no se sienta a gusto con lo que esta realizando.

#### VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

De la muestra seleccionada en el 69% de las empresas veracruzanas si existe una gran relación entre dirección y personal, lo cual trae consigo que el trabajador se siente satisfecho con su trabajo, y a la vez, las empresas se adaptan a las necesidades que estos demanden, proporcionándoles una idea clara de su puesto para evitar malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales.

Los trabajadores son equitativamente compensados en relación con los objetivos de su puesto y departamento, esto motiva la iniciativa de cada uno de los trabajadores para que se sientan satisfechos y a la vez se les da la oportunidad de poder desarrollarse dentro de la organización.

El 23% de la muestra indica que son pocas las empresas que no están cumpliendo con estos procedimientos, siendo empresas que no se preocupan por mejorar el desarrollo del personal ya que no solo

consiste en que el trabajador cumpla con sus obligaciones sino que se toma en cuenta su esfuerzo, eficiencia y que este a la vez sea compensado. Ya que si el trabajador no es motivado provoca que existan dentro de la empresa grupos descontentos. Esto perjudica al trabajador y a la empresa en cuanto a calidad y competitividad de ambas partes. Así como también no se le proporciona al trabajador una idea clara y precisa sobre el puesto que esta desempeñando.

#### VARIABLE: RELACIONES INTERNAS

De las empresas encuestadas en el puerto de Veracruz el 61% desarrollan y mantienen reglamentos de trabajo efectivos así como el desarrollo de formas y políticas y procedimientos para mejorar las actitudes del personal, condiciones de trabajo, etc. Proporcionan a sus empleados un ambiente agradable dentro de la organización lo cual permite que existan relaciones armónicas con el personal, dan oportunidad al trabajador de poder ocupar puestos superiores en la medida que se van desempeñando, así como se les provee de un clima apropiado en donde pueda desarrollar ideas e intercambiar información dentro de la empresa. Sin embargo el 31% de las empresas encuestadas promueven estas políticas de relaciones internas, lo cual nos dice que aunque existan, no se aplican del todo.

En el 14% de las empresas no es tomada en cuenta la participación del trabajador en el momento de tomar una decisión, esto ocasiona que el trabajador no se sienta motivado esto va a repercutir en cierta forma a la organización ya que el trabajo que este desempeñe puede ser ineficiente e improductivo esto afecta la calidad del mismo y del personal, es común observar que en la organización existan grupos apáticos, que el personal deje de asistir por falta de atención.

#### VARIABLE : SERVICIOS AL PERSONAL.

De las empresas encuestadas en el Puerto de Veracruz, el 70% satisfacen las necesidades de los trabajadores que elaboran en la organización y los ayudan a resolver sus problemas en relación a su seguridad y bienestar de los trabajadores, así como también tienen en cuenta las peticiones que los trabajadores hagan sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

Se toman las medidas de higiene y seguridad, para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a fin de preservar la salud de los trabajadores y colectividades industriales, estas empresas proporcionan cursos de capacitación para el manejo de las instalaciones, así como se les informa sobre las áreas de peligro.



Cuentan con métodos para salvaguardar a la organización, su personal y pertenencias de cualquier tipo de robo e incendio, proporcionan al trabajador la información necesaria sobre el manejo de las instalaciones así como también se prevé del equipo necesario para la seguridad del trabajador, a fin de mantener en buenas condiciones la empresa y evitar accidentes de trabajo que perjudiquen a ambas partes. Sin embargo solo el 30% de las empresas encuestadas desarrollan planes y programas de recreación y esparcimiento para los trabajadores ya que no cuentan con las áreas suficientes para poder crearlas, además consideran que es un gasto innecesario.

#### PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .

En las empresas del Puerto de Veracruz, el 71% llevan a cabo estudios a la proyección de la estructura de la organización en el futuro antes de que se presenten desafíos, tratan a los empleados con dignidad e importancia porque consideran que en un futuro el trabajo, puede llegar a ser un aspecto menos importante en la vida de las personas, es por eso que se preocupan porque existan buenas relaciones con los empleados ya que estos tienen probabilidades de seguir siendo el modo primordial en que las personas se ganen la vida.

Otro aspecto de preocupación es el de encontrar nuevos métodos para satisfacer las exigencias de los empleados que contribuyan al éxito de la organización. Para lograr esto es necesario llevar un buen proceso

de selección excluyendo a los no competentes y escoger a los que tienen buenas posibilidades de realizar un trabajo, preparan a sus empleados actuales para desempeñar otros deberes en el futuro, también impulsan a los empleados para que se dediquen a actividades de desarrollo que hagan progresar tanto a su carrera como los objetivos de personal de la organización, valoran a sus empleados mediante evaluaciones de rendimiento, así como también los motiva para que estos se encuentren satisfechos; les proporcionan salarios y sueldos a cambio del rendimiento de los empleados.

#### 4.3.- CONCLUSIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevo a cabo en el puerto de Veracruz, en donde se aplicaron cuestionarios a 20 empresas. Esta investigación se realizo con el fin de determinar que tan bien están funcionando los departamentos de personal, esto pueden suponer que lo que hacen es correcto, sin embargo se pueden presentar problemas por lo que es necesario investigar los errores que ocasionan estos problemas para tratar de disminuirlos.

En las empresas encuestadas encontramos que la mayoría trata de llevar un buen funcionamiento del departamento de personal, buscando personas capaces para cubrir un puesto ya que a veces es muy difícil encontrar una persona idónea, así como proporcionarle un ambiente agradable en donde pueda ser escuchado y sus ideas sean tomadas en cuenta, proporcionarles las medidas de seguridad, darle capacitación necesaria para que el trabajador se convierta en una persona respetada y no en un objeto de manipulación y explotación. Como pudimos observar en esta investigación la mayoría de las empresas tratan de tener un buen funcionamiento del departamento de personal, otras no porque los puestos no son cubiertos por el personal idóneo debido a que no se analizan las habilidades y capacidades por la falta de procedimientos y políticas de contratación, así como también no tienen una idea clara y precisa sobre el puesto que están desempeñando, lo cual ocasiona que el trabajador no sea equitativamente compensado en relación con los objetivos de su puesto y

departamento. No les dan la oportunidad de ocupar puestos superiores, ni de poder expresar sus ideas dentro de la empresa, no se preocupan por los desafíos que van a presentárseles ni por satisfacer las exigencias de los empleados que contribuyen al éxito de la organización.

Es necesario que las empresas en un determinado tiempo o en una parte de la organización cuenten con un departamento que se encargue de realizar auditorías administrativas de personal, a fin de evitar errores, ya que el éxito de una empresa depende de lo correctamente se este desempeñando y de la medida en que se apliquen adecuadamente sus programas, ya que las auditorías administrativas de personal crean una imagen mas profesional del departamento ante los gerentes, además de que ayuda a aclarar el papel del departamento y conduce a una mayor uniformidad así como también permite descubrir los problemas.

## BIBLIOGRAFÍA

\* Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

4a. Edición

Editorial Trillas

\* Administración de Personal de Recursos Humanos

Biblioteca Práctica de Negocios

Compilado por el Equipo de Consultores

Editoriales de Mc Graw-Hill

\* Diccionario de Administración y Finanzas

Editorial Océano Centrum

\* Los Problemas Humanos de la Dirección.

George Strauss y Leonard

Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.